Menadžment i društveno odgovorno poslovanje

Ciković, Daria

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:184322

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications





VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ

Stručni studij Poslovanje i upravljanje

DARIA CIKOVIĆ

MENADŽMENT I DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

STRUČNI ZAVRŠNI RAD

Zaprešić, 2019. godine

VELEUČILIŠTE

s pravom javnosti

BALTAZAR ZAPREŠIĆ

Stručni studij Poslovanje i upravljanje

Usmjerenje Menadžment uredskog poslovanja

STRUČNI ZAVRŠNI RAD

MENADŽMENT I DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Mentorica:

Sendi Deželić, univ.spec.oec., viši predavač

Apsolventica:

Daria Ciković

JMBAG studentice:

0234053467

Naziv kolegija:

OSNOVE MENADŽMENTA

SADRŽAJ

1. UVOD 1

2. MENADŽMENT 2

2.1 Određenje menadžmenta 2

2.2 Teorije menadžmenta 3

2.3 Razine menadžmenta 5

2.4 Menadžerske vještine 7

2.5 Funkcije menadžmenta 8

2.5.1 Planiranje 8

2.5.1.1 Faze procesa planiranja 9

2.5.2 Organiziranje 11

2.5.2.1 Temeljni oblici organizacijskih struktura 11

2.5.2.1.1 Mehanicističke organizacijske strukture 11

2.5.2.1.2 Organske organizacijske strukture 12

2.5.2.2 Faktori utjecaja na izbor organizacijske strukture 12

2.5.3 Upravljanje ljudskim potencijalima 13

2.5.3.1 Definiranje strategije razvoja ljudskih potencijala 13

2.5.3.2 Procesi rada na razvoju i korištenju ljudskih potencijala 15

2.5.4 Vodstvo 16

2.5.4.1 Modeli vodstva 16

2.5.5 Kontrola 17

2.5.5.1 Vrste menadžerske kontrole 17

2.5.5.2 Filozofija kontrole 18

3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE 19

3.1 Pojam društveno odgovornog poslovanja 19

3.2 Povijest društveno odgovornog poslovanja (DOP-a) 20

3.3 Održivo poslovanje – za i protiv 20

3.4 Vrste DOP-a 21

3.5 Dimenzije DOP-a 22

3.5.1 Interna dimenzija 22

3.5.2 Eksterna dimenzija 24

3.5.3 Zelena dimenzija 25

3.6 Korporativne društvene inicijative 25

4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U RH 26

5. PRIMJERI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA 29

5.1 Raiffeisenbank Austria - RBA 29

5.2 Drogerie markt d.d. - DM 34

5.3 Hrvatska elektroprivreda - HEP 37

6. ZAKLJUČAK 41

7. LITERATURA 42

8. POPIS TABLICA I SLIKA 44

1. UVOD

Predmet ovog rada je menadžment i društveno odgovorno poslovanje. U današnje vrijeme globalizacije, brzih promjena, ključ uspješnosti organizacija je u njihovoj sposobnosti prilagodbe tim promjenama, a uspješnost prilagodbe najviše ovisi o sposobnosti i vještinama menadžera koji ju vode. Društvena odgovornost je sve snažniji faktor u poslovanju po kojem se organizacija također može istaknuti u odnosu na konkurenciju, s tim da organizacije sve više djeluju odgovorno prema društvu zato što žele činiti dobro a ne zato što moraju. Cilj rada je ukazati da se organizacije koje žele biti uspješne trebaju fokusirati na ljude koji u njoj rade, na konstantni razvoj njihovih znanja i vještina, te na važnost etičkog i odgovornog djelovanja u cilju sveopćeg društvenog dobra.Takav način poslovanja u konačnici dovodi do ispunjenja još jednog cilja a to je profit.

Završni rad je koncipiran u šest glavnih poglavlja, nakon uvodnog dijela, u drugom poglavlju pod nazivom Menadžment definira se menadžment kroz osnovne karakteristike. Prikazane su razine menadžmenta i uloge menadžera kroz organizacijsku piramidu. Također su navedene i definirane osnovne funkcije menadžmenta: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vodstvo i kontrola te njihove osnovne strukture i procesi. U trećem poglavlju pod nazivom Društveno odgovorno poslovanje definiraju se četiri razine društvene odgovornosti: ekonomska, pravna, etička i diskrecijska odgovornost. Također su definirane tri dimenzije društvene odgovornosti: interna, eksterna i zelena dimenzija i njihove komponente. U četvrtom poglavlju pod nazivom Društveno odgovorno poslovanje u RH, definirane su ključne smjernice u pitanjima društvene odgovornosti u RH. Navedena su najznačajnija udruženja koja se bave promicanjem DOP-a i njihova ključna zaduženja. U petom poglavlju pod nazivom Primjeri društveno odgovornog poslovanja prikazana je primjena DOP-a na primjeru konkretne organizacije. Prikazani su primjeri organizacija iz različitih industrija, bankarske, kozmetičke i energetske. Šesto poglavlje pod nazivom Zaključak predstavlja zaključak samog rada.

2. MENADŽMENT

2.1 Određenje menadžmenta

Gotovo je nemoguće naći odgovarajući izraz u hrvatskom, kao uostalom i u bilo kojem drugom jeziku, koji bi odražavao potpuni sadržaj pojma menadžment. Kada je riječ o prevođenju riječi menadžment na hrvatski jezik (gledajući na sam korijen te riječi) čini se da bi izraz menadžment pema samoj etimologiji više odgovarao pojmu rukovođenje, jer glagol *manage* potječe od latinske riječi manus (ruka), a prvotno je označavao „obučavanje konja u hodu".

Menadžment je proces u kojem se koordiniraju aktivnosti drugih ljudi pomoću kojih se ostvaruju ciljevi organizacije uz efikasnu i efektivnu uporabu svih raspoloživih resursa organizacije. To upućuje na složenost menadžmenta kao procesa koji se trajno obnavlja sve dok traje neka organizacija. Bez koordinacije aktivnosti drugih ljudi, pomoću kojih se ostvaruju ciljevi organizacije, nema ni menadžmenta. A koordinacija nije nimalo jednostavan posao. Sposoban menadžer mora uspostaviti potrebnu horizontalnu i vertikalnu koordinaciju koja će omogućiti ostvarivanje ciljeva organizacije (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:11).

Ključne karakteristike koje proizlaze iz navedenih definicija su (Buble, 2006:4):

1. Rad s drugima i pomoću drugih,
2. Ciljevi poduzeća,
3. Efikasnost nasuprot efektivnosti,
4. Ograničeni resursi,
5. Promjenjiva okolina

Navedene karakteristike međusobno su povezane i pod utjecajem okoline, najbolje se taj odnos može prikazati na sljedećoj slici:

Slika 1. Ključni aspekti menadžmentskog procesa



Izvor: Legčević,J.*Menadžment.*https://www.pravos.unios.hr/download/predavanje-1-uvodno-26032014.pdf (pristupano 12.05.2019.)

Pojam menadžmenta ćemo lakše shvatiti uz pomoć gornje slike. Naime, rad s drugima i putem drugih znači da ćemo do ostvarivanja ciljeva poduzeća doći isključivo kolektivnim radom, gdje menadžment osigurava „logističku potporu" a drugi obavljaju operativne zadatke. Ostvarenje ciljeva poduzeća je svrha menadžmenta i njegov smjer a isto tako i mjerilo uspješnosti menadžmenta. Menadžment je odgovoran i za ravnotežu između efektivnosti (veličina outputa koju menadžment mora ostvariti) i efikasnosti (odnos outputa i inputa). Resursi koji se rabe kao inputi u procesu proizvodnje nisu neograničeni stoga je nužno da se s raspoloživim resursima postupa racionalno. I na kraju utjecaj okoline koja je puna promjena, sve je više složena, dinamična i neizvjesna, te su pred menadžmentom dva osnovna zadatka: pripremiti se za nastupajuće promjene i prilagoditi se nastalim promjenama. (Buble, 2006:5).

2.2 Teorije menadžmenta

Teorije većina suvremenih organizacija klasificira ovako (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:4-5; Jurina, 2011:69-86):

1. Klasične teorije organizacija i menadžmenta
2. Neoklasične teorije

3. Moderna organizacija ili integrirana organizacijska znanost

4. Dalekoistočni modeli organizacije i menadžmenta.

1. Klasične teorije organizacija i menadžmenta.

   Premda je menadžment fenomen 20. stoljeća ne znači da je praksa menadžmenta bila nepoznata u ranijoj povijesti čovječanstva, neovisno o tome što nije bila oblikovana u konzistentnu teoriju, odnosno u znanost o menadžmentu. Smatra se da je još 1200. godine prije Krista Mojsije zaposlio prvog konzultanta menadžmenta. To je bio njegov tast Jethro koji mu je pomagao u kreiranju organizacije kako bi lakše izveo svoj narod iz egipatskog ropstva. Sve do početka 20. stoljeća (industrijska revolucija) menadžment se nije izdvajao kao samostalno područje izučavanja, sve do F.W. Taylora koji se često naziva ocem znanstvenog menadžmenta. Najprije je pošao od kritike stanja, postavio načelo organizacije i objasnio znanstvenu organizaciju i znanstveni menadžment. Potrebno je spomenuti i H. Fayola kao oca moderne teorije menadžmenta. Proučavao je organizaciju u cjelini i pozornost mu je bila usmjerena na djelatnost menadžera svih razina. Prepoznao je temeljne funkcije organizacije. Menadžment se odvija kroz pet menadžerskih funkcija i prepoznao je i uveo linijsku organizacijsku strukturu i linijski sustav menadžmenta. Utvrdio je također četrnaest načela menadžmenta. Max Weber govori o trima tipovima vlasti: legalni, tradicionalni i karizmatski. Uveo je pojam birokratske organizacije.
2. Neoklasičnu teoriju obilježio je snažan rast industrijske proizvodnje i stvaranje velikih poduzeća te se otvorila potreba za razvitak novih pristupa i traženja novih rješenja u kojima je najvažnija teorija međuljudskih odnosa. Važno je istaknuti poznati Howthorne eksperiment kojim je potvrđena važnost skupine u organizacijskim odnosima i potvrđen je njezin utjecaj na stavove i ponašanje pojedinca.
3. Moderne teorije nastavljaju i produbljuju istraživanja čimbenika koje su tretirale klasične i neoklasične teorije inzistirajući na promjenama u organizacijskoj strukturi, humanizaciji rada, učinkovitom menadžmentu i odlučivanju, a posebnu pozornost poklanjaju komuniciranju i odnosu pojedinih dijelova i cjeline organizacije. Koriste se kibernetski pristupi, opća teorija sustava, kontingencijske i druge teorije, što je uvjetovano ulaskom razvijenog svijeta u doba informatičke revolucije.
4. Dalekoistočni pristupi organizaciji i menadžmentu privukli su pozornost poslovnog svijeta radi njihovih uspjeha koji se pripisuju ponajprije učinkovitom menadžmentu,

prvenstveno radi timskog rada, a učinkovitost menadžmenta pripisuju obrazovanju, treningu i „sazrijevanju“ menadžera.

2.3 Razine menadžmenta

Struktura svake organizacije je višerazinska, s većim ili manjim brojem razina menadžmenta. Broj razina menadžmenta u nekoj organizaciji ovisi o mnogobrojnim čimbenicima, o vrsti organizacijske strukture, o stupnju centralizacije odnosno decentralizacije, a najviše o rasponu kontrole, tj. o broju suradnika čiji posao neposredno koordinira, usmjerava i vodi jedan menadžer. Odnosno, sa rastom broja zaposlenika u organizaciji, organizacija će biti sve dublja, tj. imat će sve veći broj razina menadžmenta. Uži raspon kontrole povećava broj razina menadžmenta a širi ga smanjuje. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:37).

U današnje vrijeme organizacije teže tome da imaju što manje razina menadžmenta kako bi bile što „pliće“, međutim, sljedeće razine imamo u većini organizacija, vidljive na slici 2.

Slika 2. Organizacijska piramida



Izvor: Trstenjak, Mirjana; Kukovec,Daria. *Osnove menadžmenta* https://www.mev.hr/wp-content/uploads/2019/01/Osnove-menad%C5%BEmenta-1.-dio.pdf (pristupano 23.06.2019.)

Iz slike se vide osnovne razine menadžmenta sa njihovim glavnim ulogama koje bi svatko od njih trebao izvršavati. Iz tih uloga dolazimo do glavnih funkcija menadžera koje obavljaju svi menadžeri na svakoj razini.

1. Top Management (vrhovni menadžment)

Čine ga menadžeri najviše hijerarhijske razine i odgovorni su za poduzeće u cjelini. Nazivaju se predsjednik, predsjedavajući, izvršni direktor, CEO (chief executive officer) i izvršni potpredsjednik. Temeljna odgovornost tih menadžera je (Buble, 2006:10):

- Postavljanje ciljeva
- Definiranje strategije za ostvarenje postavljenih ciljeva
- Monitoring i interpretacija eksterne okoline
- Donošenje odluka koje utječu na poduzeće kao cjelinu

2. Middle Management

Čine ga menadžeri koji su odgovorni za poslovne jedinice i glavne odjele u poduzeću, npr. voditelj prodaje, voditelj nabave, voditelj Call centra i sl.

Najznačajniji zadaci srednje razine menadžmenta su usmjeravanje i koordiniranje aktivnosti prve razine menadžmenta te transformiranje opće strategije i politike top menadžmenta u specifične ciljeve i planove menadžera najniže razine. Menadžeri srednje razine moraju biti u stanju uspješno odigrati sve tri uloge i brzo se prebaciti s jedne na drugu. Istodobno su i stratezi i izvršitelji, zbog toga je uloga menadžera srednje razine posebno odgovorna i teška. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:44).

3. Lower ili First-line Management

Čine ga menadžeri koji su „operativci“, koordiniraju posao radnika i paze da se primjenjuju pravila i procedure i tako dolaze do poslovnih rezultata. Orijentirani su na kratke rokove, na dnevne zadatke, npr. razni supervizori, voditelji timova i sl.

2.4 Menadžerske vještine

Menadžeri na svim razinama menadžmenta moraju posjedovati određena znanja i vještine da bi uspješno obavljali svoj posao. Poslovni uspjeh menadžera više ovisi o njegovim znanjima i vještinama nego o obilježjima njegove osobnosti. Naravno, doda li se tome poželjne osobine menadžera njegov će uspjeh biti veći. Međutim, sama osobnost nije dovoljna za uspjeh. Svatko tko sebe vidi kao menadžera, bez obzira na menadžersku razinu, mora posjedovati, usavršavati i razvijati znanja i vještine potrebne za obnašanje menadžerskih funkcija. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:3).

Vještine možemo sažeti u četiri kategorije (Buble, 2006:20-22):

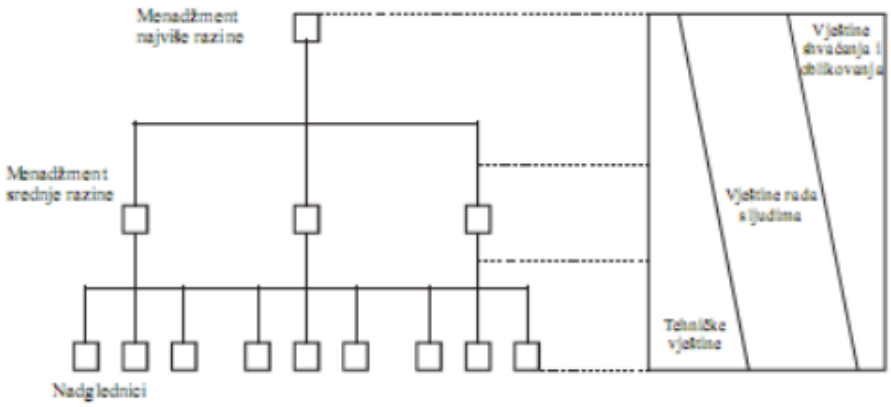
1. Konceptualne vještine – sposobnost menadžera da gleda organizaciju kao cjelinu („velika slika“). Menadžer mora razvijati globalne koncepte poslovanja, mora misliti strateški, pripremljeni su za nepredvidivu budućnost organizacije i spremni za konstantne promjene u okruženju.

2. Vještine rada s ljudima –odnos sa drugim ljudima u organizaciji, sposobnost motiviranja, pomaganja, koordiniranja, vođenja, komunikacije i rješavanja konflikata. Socijalne vještine su jedne od najbitnijih jer ljudi, njihov razvoj i zadovoljstvo su najbitniji za opstanak poduzeća i ispunjenje ciljeva.

3. Tehničke vještine – uključuju specijaliziranja znanja, metode i tehnike u obavljanju posla, znanja struke. Npr. blagajnik mora znati kako će isplatiti sredstva klijentu ili napraviti kupoprodaju deviza, ali direktor sektora za poslovanje sa stanovništvom to ne treba znati.

Različite razine menadžmenta koriste različite vještine, što je prikazano na sljedećoj slici:

Slika 3. Odnos menadžerskih vještina i razina menadžmenta



Izvor: Weihrich,H.;Koontz,H. Menadžment, 1994:10

Iz prethodne slike vidljivo je da su tehnička znanja najvažnija na nižim razinama menadžmenta, npr. voditelj tima u Call centru mora imati najviše razvijena operativna znanja, mora znati i sam napraviti posao svojih agenata da bi mogao kontrolirati da li je sve dobro napravljeno ili pomoći u svakodnevnom radu. Nasuprot tome, menadžmentu najviše razine tehničke vještine nisu toliko bitne, bitnije je da vidi „širu sliku“ organizacije, stanja na tržištu, da misli globalno, vidi u kojem smjeru se kompletna organizacija treba kretati, da osmisli viziju i dobru dugoročnu strategiju. Vještine rada s ljudima na svim razinama trebaju biti razvijene.

2.5 Funkcije menadžmenta

Poimanje menadžmenta kao procesa pojavljuje se već s prvim teorijama menadžmenta i tako je ostalo i do danas. Menadžment je uvijek proces s pomoću kojeg se transformiraju inputi u outpute. Upravo je ključan zadatak menadžmenta da u tom procesu transformacije ostvari maksimalni output u odnosu na ulazne veličine u proces transformacije. Koliko će u tom procesu uspjeti, ovisi o njegovim sposobnostima planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:19).

2.5.1 Planiranje

Sadašnje vrijeme brzoga znanstvenog i tehničko-tehnološkog napretka, brzih i kontroverznih društvenih, političkih i ekonomskih promjena u svim djelatnostima i u svim vrstama organizacija, aktualizira potrebu za planskim pripremanjem, usklađivanjem i usmjeravanjem

aktivnosti. Danas je nezamislivo funkcioniranje bilo koje organizacije bez sustava planiranja i planskih dokumenata kao temelja radnih i menadžerskih procesa. (Jurina, 2011:136).

Planiranje je najosnovnija od svih menadžerskih funkcija. Ono uključuje izbor misije i ciljeva te akcija za njihovo ostvarivanje. Planiranjem se premošćuje jaz između onoga što je organizacija sada i onoga što ona želi biti u budućnosti. Zbog toga se planovi i javljaju kao putokaz kako za menadžere, tako i za sve zaposlenike organizacije. Planovima se određuje što organizacija mora uraditi i kako da to najbolje napravi. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:24).

Kako bi planiranje bilo što efikasnije potrebno ga je provoditi kontinuirano a ne samo kada nastupe problemi u organizaciji. Nužne su i promjene planova odnosno njihovo revidiranje sukladno stalnim promjenama u uvjetima poslovanja. Sve razine planiranja unutar organizacije trebaju biti usklađene. Zaposlenici zaduženi za planiranje trebaju prikupiti što više adekvatnih, ispravnih podataka koji su nužni za točno planiranje. Treba pripaziti da na planiranje menadžeri ne troše previše vremena u odnosu na ostale menadžerske funkcije. Potrebno je nagraditi doprinos djelatnika u planiranju kako bi ih se poticalo i za daljnje sudjelovanje, kako u procesu planiranja, tako i u procesu ostvarivanja planiranih ciljeva. Također je jako bitna komunikacija prema svim djelatnicima organizacije, da imaju konkretne informacije o svim ciljevima, misiji, viziji, strategiji kako bi znali što se točno od njih očekuje.

2.5.1.1 Faze procesa planiranja

Proces planiranja sastoji se od pet faza (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:25):

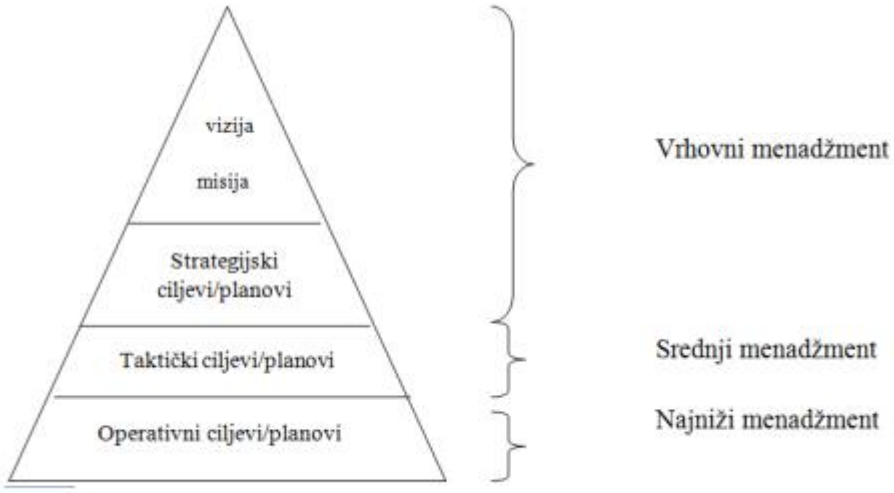
- Definiranje ciljeva organizacije
- Određivanje stvarnog položaja organizacije u odnosu na postavljene ciljeve
- Predviđanje budućih događaja
- Izrada planova za ostvarivanje ciljeva
- Implementacija plana i ostvarivanje rezultata. Klasifikacija planova

Planovi se mogu klasificirati na različite načine i prema različitim osnovama (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:25):

- Planovi s obzirom na vremenski obuhvat – kratkoročni, srednjoročni i dugoročni
- Planovi s obzirom na opseg aktivnosti – strateški, taktički i operativni
- Planovi s obzirom na učestalost uporabe – trajni i jednokratni
- Planovi s obzirom na način planiranja – inside-out planiranje, outside-in planiranje, top-down planiranje, bottom-up planiranje i situacijsko planiranje. Razine planiranja

Razine planiranja obzirom na razine menadžmenta dane su na slici 4.

Slika 4. Razine planiranja



Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:146

Slika 4. pokazuje da su vrhovni menadžeri nadležni za kreiranje strategijskih ciljeva/planova te vizije i misije organizacije, odnosno definiraju ključne pretpostavke planiranja koje se odnose na organizaciju kao cjelinu i na njezin opstanak i razvoj. Srednji menadžment je nadležan za rješavanje problema i donošenje ciljeva pojedinih dijelova poduzeća, najčešće onih funkcijskih. Najniži menadžment nadležan je za definiranje operativnih ciljeva na svakodnevnoj razini.

2.5.2 Organiziranje

Druga menadžerska funkcija – organiziranje može se razmatrati u užem smislu kao uporaba organizacijskih struktura i drugih alata u ustrojavanju organizacije i, u širem smislu, kada organiziranje kao menadžerska funkcija sadrži sljedeće sastavnice (Jurina, 2011:175):

- Uporaba organizacijskih struktura
- Formalna i neformalna organizacija
- Organizacijska kultura
- Organiziranje osobnog rada menadžera.

2.5.2.1 Temeljni oblici organizacijskih struktura

Organizacijska struktura je temelj povezanosti između poslova, sustava, operativnih procesa, ljudi i grupa koji ulažu napore ka postizanju ciljeva. Svaka organizacija, pa tako i poduzeće, ima određenu strukturu odnosno sastav, tj. neki svoj sastav unutarnjih veza i odnosa. Važnost strukture za poduzeće jednaka je važnosti anatomije za ljudski ili neki drugi živi organizam, pa se ona često naziva i anatomijom organizacije odnosno anatomijom poduzeća. [1]

Organizacijske strukture se obično dijele na mehanicističke organizacijske strukture i organske organizacijske strukture.

2.5.2.1.1 Mehanicističke organizacijske strukture

Organizacijske strukture koje karakterizira krutost, složenost i formaliziranost, primjena strogih pravila i usko definiranih zadataka, visoki stupanj centralizacije, podjele rada i specijalizacije, te uži raspon kontrole i vertikalni sustav komuniciranja. Ti se oblici nazivaju još tradicionalnim, klasičnim i birokratskim. (Buble, 2006., str. 208.)

Postoje tri osnovna oblika: (Buble, 2006., str. 208):

- Funkcijske organizacijske strukture. Svi se istovrsni ili slični poslovi grupiraju u organizacijske jedinice, kao što su marketing, računovodstvo, proizvodnja i drugo.

[1] Mateljak Ž.; Dulčić Ž.; Ljoljić Z;(2018). Utjecaj primijenjenih tipova organizacijskih struktura na efukasnost poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-Dalmatinske Županije. https://hrcak.srce.hr/202207 (pristupano 27.06.2019.)

- Divizijske organizacijske strukture. Svi se poslovi koji su zajednički za jedan proizvod, grupu proizvoda, proizvodnu liniju ili zemljopisno područje grupiraju u jednu organizacijsku jedinicu koja postaje samodovoljna.

- Matrične organizacijske strukture. Grupiranje se provodi tako da se istodobno primjenjuje funkcijski i divizijski pristup koji se međusobno povezuju, stvarajući novi oblik organizacijske strukture.

2.5.2.1.2 Organske organizacijske strukture

Organizacijske strukture koje karakterizira vrlo mala ili niska složenost, visoki stupanj slobode i mali stupanj formalizacije, te visok stupanj decentralizacije. Djelokrug rada je širok pa odatle potreba za širokim znanjima zaposlenika.

Postoji više oblika koji se mogu svrstati u dva osnovna oblika (Buble, 2006., str. 208-209):

- Procesne organizacijske strukture. Grupiranje poslova oko središnjih procesa formiranjem multidisciplinirani timova.

- Mrežne organizacijske strukture. Autonomne grupe povezane elektronički pomoću središnjeg brokera s kojim ugovaraju usluge poradi ostvarenja profita; mogu biti locirane bilo gdje u svijetu.

2.5.2.2 Faktori utjecaja na izbor organizacijske strukture

Na primjenu tipa organizacijske strukture utječu brojni unutarnji i vanjski čimbenici koji određuju tip okoline u kojoj poduzeće posluje. Kako bi poduzeće moglo opstati na tržištu pod danim uvjetima, potrebno je dizajnirati takav tip organizacijske strukture koji će efikasno odgovarati na zahtjeve okoline. (Mateljak Ž.; Dulčić Ž.; Ljoljić Z;(2018). [2]

- Unutarnji (endogeni) čimbenici koji određuju poduzeće, a samim time i oblikovanje organizacijske strukture su oni koji „izviru“ iz samog organizacijskog rješenja ili oni koji su pod izravnim utjecajem menadžmenta. To su, prije svega, koncepcija same organizacije, ciljevi, strategija, primijenjena tehnologija, lokacija, veličina, zaposlenici, proizvodi i životni ciklus organizacije. To su čimbenici na koje poduzeće može izravno djelovati.

[2] Mateljak Ž.; Dulčić Ž.; Ljoljić Z;(2018). Utjecaj primijenjenih tipova organizacijskih struktura na efukasnost poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-Dalmatinske Županije. https://hrcak.srce.hr/202207 (pristupano 27.06.2019.)

- Vanjski (egzogeni) čimbenici koji također određuju poduzeće, a samim time oblikovanje organizacijske strukture su oni koji „izviru“ izvan organizacijskog rješenja npr. društveno-kulturni, politički, pravni, etički, kupci, konkurencija, dobavljači, razvoj znanosti i tehnologije te integracijski procesi. Vanjski čimbenici su specifični po tome što se na njih ne može djelovati izravno odnosno poduzeće ne može na vanjske čimbenike djelovati jednako direktno i brzo kao na unutarnje.

2.5.3 Upravljanje ljudskim potencijalima

Bitan dio svakog kolektiva su ljudski resursi. Njihova znanja, sposobnosti, vještine i kompetencije su ključni faktori uspješnog poslovanja i djelovanja svakog poduzeća, organizacije ili institucije. Osoba koja posjeduje znanja, vještine, motivaciju i sposobnosti predstavlja ljudski kapital (resurs) s potencijalima koji organizaciji ili instituciji osiguravaju konkurentsku prednost na tržištu. S tim u vezi, nastala je i koncepcija menadžmenta ljudskih resursa. [3]

Cilj je osiguravanje kvalitetnih ljudi, njihova motiviranost, zadovoljavanje njihovih osobnih ciljeva i obrazovanje, tako da postižu visoke rezultate i daju doprinos ostvarenju organizacijskih ciljeva (porast ukupne uspješnosti poduzeća, konkurentska prednost, smanjenje troškova i sl.).

U razvoju ljudskih potencijala menadžment ima dvije skupine zadaća, i to: one koje se odnose na razvoj ljudskih potencijala kao menadžerske funkcije i one koje se odnose na usmjeravanje i vođenje razvoja ljudskih potencijala kao poslovne funkcije organizacije. Razvoj ljudskih potencijala kao menadžerske funkcije možemo razmotriti sa stajališta definiranja strategije i politike, izbora menadžerskih kadrova, ocjenjivanja, razvoja karijere i upravljanja promjenama.(Jurina, 2011:224-225).

2.5.3.1 Definiranje strategije razvoja ljudskih potencijala

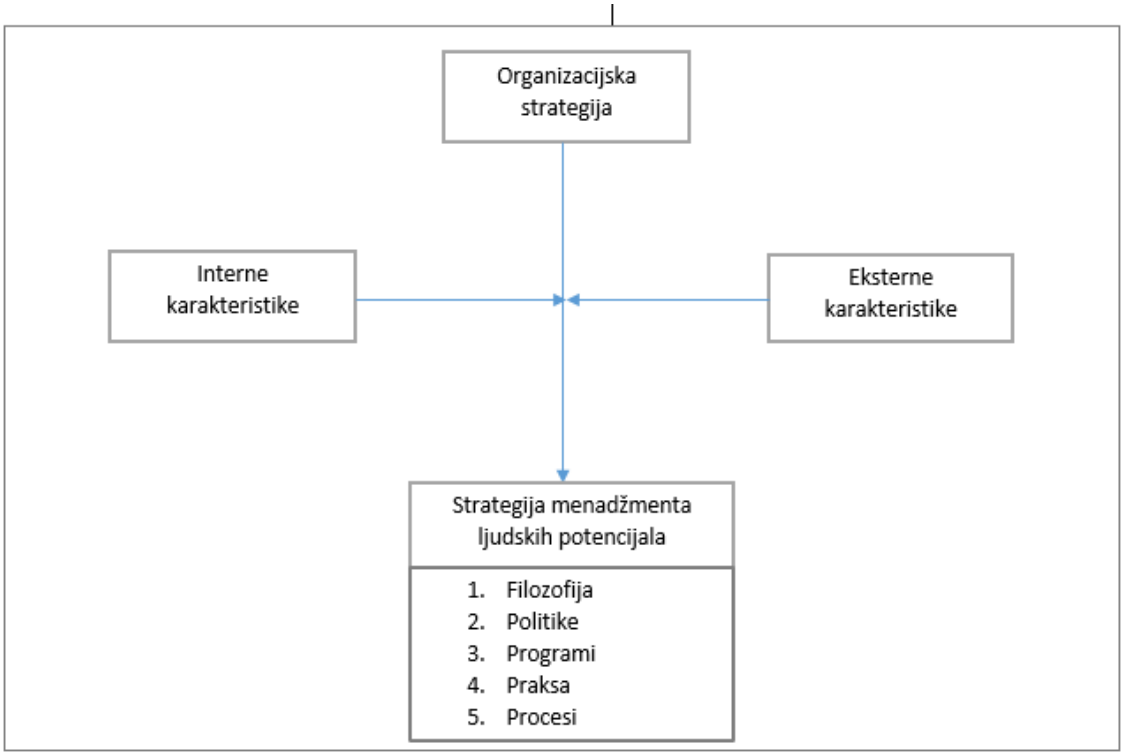
Ljudski potencijali organizacije predstavljaju njezinu strategijsku prednost, ali samo onda kada je njihov razvoj usklađen s drugim strategijama, što nije nimalo jednostavno. Naime, razvoj ljudskih potencijala nesumnjivo određuju korporativna, poslovna, funkcionalne i

[3] Kuka E. (2011). Menadžment ljudskih resursa. https://hrcak.srce.hr/file/113566 (pristupano 27.06.2019.)

razvojne strategije, ali i čitav niz socijalnih, političkih, kulturoloških i drugih čimbenika. (Jurina, 2011:225).

Aktivnosti koje nas dovode do strategije menadžmenta ljudskih potencijala možemo prikazati kroz Schulerov „5 – P Model“ prikazan na slici 5.

Slika 5. „5 – P Model“



Izvor: BankofinfobyRasel (2015). http://bankofinfo.com/5-ps-of-strategic-human-resource-management/ (pristupano 28.06.2019.)

Slika 5. prikazuje da na organizacijsku strategiju utječu i vanjska i unutarnja okolina, kao npr. stanje u gospodarstvu, tržište, tehnologija (vanjski) ili kultura, veličina organizacije, vrsta djelatnosti (unutarnji), te dovode do aktivnosti strategije menadžmenta ljudskih potencijala.

Temeljna ideja je kako upotrijebiti ljudski potencijal, respektirajući sve čimbenike, da bi se zadovoljile i uskladile strategijske potrebe i ciljevi organizacije te potrebe i ciljevi razvoja ljudi u organizaciji. (Jurina, 2011:226).

2.5.3.2 Procesi rada na razvoju i korištenju ljudskih potencijala

U većini organizacija, bez obzira na različite vrste i veličine prepoznati su sljedeći procesi rada na razvoju i korištenju (Jurina, 2011:236-259).

- Definiranje menadžerske strategije i politike razvoja i korištenja ljudskih potencijala organizacije
- Projektiranje radnih mjesta – katalog poslova i potrebnih znanja i vještina, sistematizacija radnih mjesta, procjene osobina ličnosti , analize opasnosti i sl.
- Utvrđivanje potreba i planiranje razvoja ljudskih potencijala – utvrđivanje potreba o profilu i broju ljudi, o konkretnim znanjima i vještinama i sl.
- Benchmarking ljudskih potencijala – smisao je uspoređivanje s konkurentima. Proces prilagođavanja tuđih rješenja svojoj situaciji.
- Pribavljanje i odabir djelatnika i menadžera – vanjski i unutarnji izvori potencijalnih kandidata
- Zasnivanje radnog odnosa i zaključivanje ugovora o radu ili menadžerskog ugovora – uređeno je nizom normativnih akata
- Uvođenje djelatnika u posao – kroz pripravnički staž djelatnika koji se prvi put zapošljavaju i standardnom procedurom uvođenja u posao djelatnika sa iskustvom
- Motiviranje ljudi za rad – osnova je prepoznavanje potreba djelatnika i primjena motivacijske teorije u praksi. Osnovna podjela motivatora na materijalne i nematerijalne
- Obrazovanje zaposlenih i obrazovna funkcija organizacije – vrijeme brzih promjena, potrebno poticanje cjeloživotnog učenja i obrazovanja
- Ocjenjivanje i razvoj karijere – formalizirani sustav periodičnog pregleda i evaluacije uspješnosti na radu svakoga pojedinog menadžera ili djelatnika.

Menadžment i ostali djelatnici koji rade na razvoju ljudskih potencijala moraju poštivati etičke i moralne standarde.Većina organizacija ima etički kodeks i svi djelatnici se obvezuju da će poštivati moralne standarde i norme u svom djelovanju unutar organizacije, što uključuje sigurnost podataka, nekorištenje položaja za

ostvarivanje određenih benefita, lojalnost poslodavcu i općenito održavanje profesionalnog ponašanja u svakodnevnom radu.

2.5.4 Vodstvo

Vodstvo je proces utjecaja na ljude, tako da oni spremno i sa entuzijazmom teže ostvarenju grupnih ciljeva. Iz te definicije proizlazi da se proces vodstva sastoji od četiri ključne varijable, a to su: vođa, sljedbenici (članovi grupe, podređeni), ciljevi i okolina (situacija). Osnovna zadaća vodstva je pronaći i održavati ravnotežu između navedenih varijabli, a ono to može ako vođa ima odgovarajuće sposobnosti, motivaciju i moć. (Buble, 2006:309-310).

Anglosaksonski etimološki korijen riječi lead, leader i leadership – voditi, vođa i vodstvo – jest laed, što znači ″staza″ ili ″put″. Glagol laeden znači ″putovati″. Sukladno tome, vođa je onaj koji svojim suputnicima pokazuje put, hodajući ispred njih. Metafora vođe kao kormilara ima dvije grupe pristalica: oni koji na vođe gledaju kao na pokretače šahovskih figura u igri zvanoj život (u stanju su pokrenuti ljude), i oni koji ih gledaju kao pojedince koji se obraćaju kolektivnoj mašti svojih ljudi i navode ih da im se pridruže na putovanju (mogu motivirati radnike da se potpuno posvete poslu i ulože dodatni napor). Postoji i treće gledište gdje su vođe doživljeni kao obične figure kojima manipuliraju sile okruženja i prevladava mišljenje da je gotovo svejedno tko je na čelu jer su društvene sile odgovorne za ono što ljudi čine.[4]

2.5.4.1 Modeli vodstva

Postoji puno modela koji se mogu svrstati u tri osnovna (Buble, 2006:312-335):

- Modeli osobina (najstariji model u koji spadaju teorija velikih ljudi, rani profil osobina i suvremeni profil osobina)
- Bihevioralni modeli (utemeljeni na istraživanju ponašanja vodstva, dovode do tri stila: autoritaran, demokratski i Laissez-faire stil)
- Kontingencijski modeli (ne može se reći unaprijed koji stil će biti najuspješniji nego ih ima više te će vodstvo odabrati najbolje ponašanje ovisno o situaciji i okolini).

Obzirom na različite pristupe vodstvu i veliki broj teorija ne postoji savršen pristup, moglo bi se reći da se u suvremenim uvjetima poslovanja prednost može dati demokratskom stilu

[4]Gotal,Maja.*Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama.* https://hrcak.srce.hr/file/220751 (pristupano 23.07.2019.)

vodstva i sudjelovanju i suradnji svih djelatnika u donošenju odluka. Osobita pažnja treba se odnositi na međuljudske odnose. Vođa bi trebao povjerenje „zaraditi“ svojim znanjem, stručnošću, kompetencijama, točno definiranim ciljevima i povratnim informacijama prema svojim djelatnicima što se od njih očekuje kako bi zajedno ostvarili ciljeve organizacije.

U današnje vrijeme uspješan vođa treba se stalno educirati i poticati svoje djelatnike na konstantno usavršavanje i usvajanje novih znanja, treba biti inovativan i prilagodljiv obzirom na promjenjive uvjete u organizacijskoj okolini.

2.5.5 Kontrola

Kontroliranje je sustavni proces putem kojeg menadžeri reguliraju aktivnosti unutar organizacije kako bi one bile u skladu s očekivanjima postavljenima kroz organizacijsku misiju, ciljeve, planove i standarde izvršenja. Bez kontrole, odnosno praćenja i uspoređivanja ostvarenog sa zacrtanim, menadžeri ne mogu znati koliko su njihovi podređeni, radne grupe, pojedine organizacijske jedinice ili cjelokupna organizacija uspješni. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:755).

Svrha i značenje funkcije kontroliranja (Buble, 2006:382):

1. Pomoć poduzeću u adaptaciji na promjene uvjeta,
2. Ograničenje kompliciranja pogrešaka,
3. Pomoć poduzeću da se nosi s kompleksnošću,
4. Pomoć u minimalizaciji troškova.

2.5.5.1 Vrste menadžerske kontrole

Razne su vrste kontrole. Sveobuhvatna podjela vidljiva je u sljedećoj tablici pod rednim brojem 1:

Tablica 1. Vrste kontrole

Parametar vrste kontrole	Vrsta kontrole	Parametar vrste kontrole	Vrste kontrole
objekt kontrole	• Kontrola izvođenja • Kontrola rezultata	hijerarhija planiranja	• Strategijska kontrola • Taktička kontrola • Operativna kontrola

fokus kontrole	• Kontrola unaprijed • Usporedna kontrola • Kontrola unazad	hijerarhija upravljanja	• Ukupna kontrola • Kontrola područja • Kontrola mjesta
resursi koji se kontroliraju	• Kontrola financijskih resursa • Kontrola materijalnih resursa • Kontrola ljudskih resursa • Kontrola informacijskih resursa	vremenski horizont	• Dugoročna kontrola • Srednjeročna kontrola • Kratkoročna kontrola
poslovne funkcije koje se kontroliraju	• kontrola istraživanja i razvoja • kontrola nabave • kontrola proizvodnje • kontrola marketinga • kontrola menadžmenta ljudskih potencijala • kontrola računovodstva • kontrola financija	nositelji kontrole	• organizacija(samokontrola, menadžeri, specijalizirane organizacijske jedinice) • neovisne institucije

Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:4-5

U tablici je prikazano da se kontrola može dijeliti s obzirom na objekt, fokus, vremenski horizont i nositelje kontrole, s obzirom na resurse odnosno poslovne funkcije koje se kontroliraju te s obzirom na hijerarhiju planiranja i upravljanja.

2.5.5.2 Filozofija kontrole

Postavlja se pitanje gdje je granica između previše i premalo kontrole, odnosno koliko je nadzora i kontrole potrebno da se ostvare organizacijski ciljevi te koliko autonomije i odgovornosti se može prenijeti na zaposlenike. Previše kontrole može rezultirati otporom i demotiviranošću, dok premalo kontrole može izložiti organizaciju i njezine menadžere vrlo skupim rizicima. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:786).

Dvije su osnovne filozofije, odnosno pristupa kontroli: birokratski i decentralizirani. U birokratskom pristupu imamo pravila, procedure, hijerarhiju autoriteta, kontrola je nametnuta od vrha prema dnu hijerarhijske ljestvice. Dok se decentralizirana kontrola temelji na odgovornosti pojedinca, savjesnosti, zajedničkim vrijednostima, pretpostavlja se da će djelatnici raditi savjesno i odgovorno bez da ih netko nadzire, odgovornost za ispunjenje ciljeva „leži“ na svakom zaposleniku a ne samo na menadžerima.

Organizacije u pravilu koriste kombinaciju birokratskog i demokratskog pristupa, sa naglaskom da suvremene organizacije više preferiraju decentralizirani pristup. Pojavljuje se i

treća filozofija tzv. Tržišna kontrola, u kojoj se organizacije trebaju prilagoditi tržištu na kojem posluju.

3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

3.1 Pojam društveno odgovornog poslovanja

Stvarnost suvremenog čovjeka, više nego ičim drugim, obilježena je intenzivnim promjenama u svim domenama života. Turbulencija promjena, pokretana stalnim tehničko- tehnološkim inovacijama i unapređenjima, zahvaća sve aspekte života današnjeg čovjeka: način na koji živi i radi, kako komunicira, provodi slobodno vrijeme itd. S lakoćom, u ogromnim količinama, konzumiramo razna dobra i usluge. Sve zahvaljujući inovacijama, napretku i razvoju. Nažalost, ovaj utjecaj razvoja je bipolaran - istovremeno dok ubiremo koristi, trpimo i štete ubrzanih promjena u svijetu koji nas okružuje. Ovi štetni efekti umanjuju kvalitetu života današnjeg čovjeka, ali prijete i budućim naraštajima. U vezi s tim ključni izazov, koji suvremeno društvo postavlja pred sve svoje članove u vezi sa razvojem, je onaj koji se odnosi na održivost razvoja. Ovaj zahtjev se posebno upućuje prema korporacijama koje se smatraju ključnim izazivačima neravnoteže, zagađenja okoliša, ali i uništivačima tradicionalnih načina života ostavljenih kao baština od prethodnih generacija budućim. Iz tog razloga, poduzeća današnjice moraju napraviti korjenite i sveobuhvatne promjene u načinu vođenja poslovanja: kako u domeni definiranja strateških opredjeljenja i organizacijske kulture, načina proizvodnje i obavljanja poslovnih procesa, tako i u domeni utjecaja na okruženje te komuniciranja sa okruženjem općenito.[5]

Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) definira društvenu odgovornost kao djelovanje organizacije da preuzme odgovornost za učinak njezinih aktivnosti na društvo i okoliš, u čemu su te aktivnosti konzistentne s interesima društva i održivog razvoja; temelje se na etičkom ponašanju, sukladnosti s primijenjenim zakonodavstvom i međuvladinim instrumentima; i integrirani su u stalno djelovanje organizacije. (Tafra-Vlahović, 2011:20).

[5] Bićo Car, M.; *Održivi razvoj i promjene u vođenju savremenog poslovanja*: https://hrcak.srce.hr/149677 (pristupano 04.08.2019.)

3.2 Povijest društveno odgovornog poslovanja (DOP-a)

Filantropija kakvu danas poznajemo počela je u dvadesetim godinama prošlog stoljeća da bi se osobito razvila u četrdesetima i pedesetima. Davanje je bilo ad hoc, ovisilo je o dobroj volji članova uprave. U šezdesetima prošlog stoljeća došlo je do naglog porasta zanimanja za društvenu odgovornost te su neke od prvih definicija inzistirale i na mogućim dugoročnim ekonomskim razlozima za društveno odgovorno ponašanje tvrtki. Održivo poslovanje ima podrijetlo u društvenom aktivizmu 60-ih i 70-ih prošloga stoljeća. Svijest o važnosti jednakih šansi za sve, rasnoj jednakosti te sigurnosti i zdravlju na javnom mjestu potaknula je javnost na pomnije preispitivanje poslovnih običaja te na stavljanje tih obveza u zakonske okvire. (Tafra-Vlahović, 2011:28).

Do 90-ih godina prošlog stoljeća, odluke u vezi s izborom društvenih problema čije će se rješavanje podržati obično su se zasnivale na temama koje su održavale sve veći pritisak da se „učini nešto dobro kako bi se ostavio dobar dojam“. Korporacije su imale godišnji budžet namijenjen donacijama, koristile su ga i podnosile relevantna izvješća. Često su se kompanije distancirale od kontroverznih društvenih problema, u strahu da će biti pogrešno shvaćene. Osnovno pravilo je bilo da se čini dobro, ali da se na to ne troše vrijeme ni trud, već da se samo ispiše ček. Niti vidljivost takvih akcija u javnosti nije predstavljala neki cilj. Poslovno odlučivanje danas sve više odražava želju da se „dobro radi i čini dobro“. Zapaženo je da „činjenje dobra“ djeluje dobro na zaposlenike, postojeće klijente, dioničare i članove upravnih odbora, a sve više je dokaza i da čini dobro kako društvu, tako i brendu, što sa svoje strane utječe i na krajnji rezultat. Postoji i mišljenje da korporacije koje uživaju veliki ugled zbog svoje društvene odgovornosti u stvari dulje traju. (Kotler;Lee,2009:19-22).

3.3 Održivo poslovanje – za i protiv

Iako menadžment i poslovne organizacije postaju sve svjesniji svoje društvene odgovornosti, o njoj u poslovnom svijetu još postoje različita gledišta i tumačenja.

Protivnici uključivanja poduzeća u rješavanje širih problema društva polaze od tradicionalnog pristupa i Friedmanova mišljenja da je jedina društvena odgovornost menadžmenta i poslovnih organizacija maksimiranje profita, te da širim društvenim angažmanom, bez zakonske prisile krše to temeljno pravilo odgovornosti. Smatraju da se zbog društvenih aktivnosti može smanjiti učinkovitost i ugroziti ekonomska produktivnost i da se stvaraju dodatni troškovi koje društvo plaća višim cijenama proizvoda i usluga, čime se pak smanjuje

konkurentnost na globalnom tržištu. Argument protiv je i nedostatak jasne i propisane zakonske obveze. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:563-564).

Uobičajeni argument zagovornika društvene odgovornosti jest visoka međuovisnost organizacije i društva te činjenica da društvo poduzećima osigurava različite pogodnosti i resurse, a njihove unutarnje aktivnosti bitno utječu na društvo. Društveno angažiranje i ostvarivanje društvenih ciljeva osigurava pozitivan imidž koji privlači potrošače, investitore i dr. Dugoročno se postiže sigurniji profit. Smatra se da uključivanje poslovnih organizacija u rješavanje problema društva je u interesu dioničara jer se dugoročno povećava vrijednost dionica. Etička je obveza menadžera da postupaju ispravno.(Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:564).

Činjenje dobra i etičko postupanje donosi višestruke koristi za korporacije (Kotler,Lee,2009:22):

- Povećanje prodaje i udjela na tržištu
- Jačanje pozicije brenda
- Jačanje korporativnog imidža i utjecaja
- Jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika
- Smanjenje troškova poslovanja
- Povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare

3.4 Vrste DOP-a

Društvena odgovornost poduzeća ima svoju hijerarhiju u kojoj se na najnižoj razini nalazi odgovornost za ostvarenje profita, zatim slijedi poštivanje zakona, nakon toga etičnost u poslovanju i konačno doprinos poduzeća društvu. Ove su odgovornosti poredane odozdo prema gore u ovisnosti o njihovoj veličini i frekvenciji kojom im menadžer pristupa. Četiri su nivoa društvene odgovornosti:

Četiri su nivoa društvene odgovornosti prikazana na sljedećoj slici.

Slika 6. Piramida društvene odgovornosti



Izvor: Buble, M.;(2000): *Menadžment,* Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split

- Ekonomska odgovornost – poduzeće treba proizvoditi proizvode i usluge kako bi ostvarilo što veći profit.
- Pravna odgovornost – u svom poslovanju trebaju poštivati zakon.
- Etička odgovornost – poduzeće treba donositi odluke pravedno i etično i ne činiti štetu drugima.
- Diskrecijska odgovornost – dobrovoljan doprinos društvu bez očekivanja da dobiju nešto zauzvrat.

3.5 Dimenzije DOP-a

3.5.1 Interna dimenzija

Prva dimenzija društveno odgovornog poslovanja jest interna dimenzija koja u fokus promatranja prvenstveno stavlja aktivnosti koje se obavljaju unutar samog poduzeća, odnosno aktivnosti koje se odnose prvenstveno na dobrobit zaposlenika. Interna dimenzija utječe na produktivnost zaposlenika te povećanje profitabilnosti poduzeća. Sama primjena društveno odgovornog poslovanja unutar poduzeća donosi mu koristi kao što su: bolja motivacija i zadržavanje zaposlenika, veća produktivnost, smanjenje apsentizma na radnom mjestu te

uvođenje učinkovitih i ekološki prihvaćenih proizvodnih tehnika. [6] Podjela interne dimenzije vidljiva je na sljedećoj slici:

Tablica 2 Komponente interne dimenzije DOP-a

INTERNA DIMENZIJA		
Upravljanje ljudskim potencijalima	**Zdravlje i sigurnost na radnom mjestu**	**Upravljanje promjenama**
Cjeloživotno učenje, protok informacija, ravnoteža između privatnog i poslovnog života, raznolikost radne snage, jednake plaće i mogućnosti za žene, nagrađivanje zaposlenika, nediskriminacijske politike zapošljavanja, motivacija zaposlenika.	Sportske i slobodne aktivnosti, redoviti zdravstveni pregledi, edukacije iz područja zaštite na radu i zdravog načina života, mjere za zaštitu zdravlja i poticanje sigurnosti na radu, izvještavanje, praćenje i osvještavanja o zaštiti na radu.	Restrukturiranje poslovanja, uključenosti u razvoj lokalne zajednice, sklapanje partnerstava i poslovnih kombinacija među poduzećima, strategije zapošljavanja i zadržavanja zaposlenika.

Izvor: Lacković Vincek Z.; Dvorski S.; Novak E.; *Usporedba društveno odgovornog poslovanja u proizvodnim i uslužnim poduzećima RH.* https://hrcak.srce.hr/file/272200 (pristupano 04.08.2019.)

Jedan od velikih izazova pred današnjim poduzećima je kako privući i zadržati zaposlenike koji imaju odgovarajuće znanje i vještine. U tom kontekstu, odgovarajuće mjere mogu uključivati cjeloživotno učenje i osnaživanje zaposlenika; bolji protok informacija unutar poduzeća; bolju uravnoteženost između rada, obitelji i slobodnog vremena, jednake plaće i uvjeti za napredovanje žena; sigurnost na poslu itd. Aktivno praćenje zaposlenika koji ne mogu raditi zbog invaliditeta ili povrede na radu, također je dio DOP-a, koje ujedno doprinosi smanjenju troškova. Odgovorno ponašanje pri zapošljavanju, uključujući nediskriminirajuću praksu koja doprinosi zapošljavanju pripadnika manjina, starijih radnika, žena, nezaposlenih duže vremena te ljudi s posebnim potrebama doprinosi postizanju ciljeva Europske strategije zapošljavanja te smanjenju nezaposlenosti i borbi protiv socijalne isključenosti. Također bitno je i zdravlje i sigurnost koje se rješava raznim propisima i obveznim mjerama. Utjecaj na okoliš može biti smanjen racionalnom upotrebom resursa, smanjenjem emisija u zrak, tlo, vode te smanjivanjem količine otpada kroz odvojeno sakupljanje otpada i recikliranje. Takva praksa smanjuje ujedno i troškove poduzeća. [7]

[6] Lacković Vincek Z.; Dvorski S.; Novak E.; *Usporedba društveno odgovornog poslovanja u proizvodnim i uslužnim poduzećima RH.* https://hrcak.srce.hr/file/272200 (pristupano 04.08.2019.)
[7] Pavić Rogošić L.;*Društveno odgovorno poslovanje* http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf (pristupano 04.08.2019.)

3.5.2 Eksterna dimenzija

Eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja proteže se izvan poduzeća na lokalnu zajednicu te uključuje širok spektar dionika kao što su dobavljači, kupci, krajnji potrošači, nevladine organizacije te sam okoliš. [8]

Podjela eksterne dimenzije vidljiva je na sljedećoj slici:

Tablica 3. Komponente eksterne dimenzije DOP-a

<table>
<tr><th colspan="3">EKSTERNA DIMENZIJA</th></tr>
<tr><th>Lokalna zajednica</th><th>Odnos s poslovnim partnerima</th><th>Poštivanje ljudskih i radnih prava</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Investicije u lokalnu zajednicu
Zapošljavanje, obrazovni programi, razvoj vještina, zdravstvene usluge, kulturna događanja, sportski klubovi, ruralni i urbani razvoj, partnerstva, zaštita lokalnog okoliša, pošumljavanja, humanitarni rad, volontiranje, korporativna filantropija, sudjelovanje u lokalnoj ekonomiji.</td><td>Dobavljači
Niže nabavne cijene, bolja kvaliteta, kraći rokovi isporuke, stvaranje opskrbnog lanca, poslovne kombinacije.</td><td>Ljudska prava i slobode
Pravo na život, slobodu i sigurnost, pošteno suđenje, poštovanje privatnog i poslovnog obiteljskog života, brak, djelotvoran pravni lijek, zabranu diskriminacije, mučenja, ropstva i prisilnog rada, sloboda mišljenja, savjesti i vjeroispovijesti, izražavanja, okupljanja i udruživanja.</td></tr>
<tr><td>Država
Poštivanje zakona, plaćanje poreza, prireza i naknada, suzbijanje korupcije, nekorištenje državnih izbora za vlastite ciljeve, nepodupiranje moćnika.</td><td rowspan="2">Radna prava
Pravovremena isplata plaće, sigurnost i zaštita zdravlja na radnom mjestu, nediskriminacijska politika na radnom mjestu (zapošljavanje, napredovanje, profesionalno umjeravanje, stručno osposobljavanje, usavršavanje, prekvalifikacija), sklapanje ugovora o radu, zaštita privatnosti, adekvatno radno vrijeme, stanke i dopusti, godišnji odmor, ostvarivanje drugih prava iz radnog odnosa.</td></tr>
<tr><td>Investicije iz lokalne zajednice
Zdravlje, prosperitet i stabilnost zajednice, motivirana, obrazovana i vješta radna snaga, povećanje konkurentnosti poduzeća, proširenje tržišta.</td><td>Kupci i krajnji potrošači
Sigurnost, trajnost, kvaliteta proizvoda i usluga, reakcija na upite, objektivno oglašavanje, informiranost, zaštita podataka i zdravlja, rješavanje sukoba i reklamacija, izbjegavanje laganja i obmanjivanja.</td></tr>
</table>

Izvor: Lacković Vincek Z.; Dvorski S.; Novak E.; *Usporedba društveno odgovornog poslovanja u proizvodnim i uslužnim poduzećima RH.* https://hrcak.srce.hr/file/272200 (pristupano 04.08.2019.)

[8] Lacković Vincek Z.; Dvorski S.; Novak E.; *Usporedba društveno odgovornog poslovanja u proizvodnim i uslužnim poduzećima RH.* https://hrcak.srce.hr/file/272200 (pristupano 04.08.2019.)

Poduzeća doprinose lokalnim zajednicama kroz osiguranje radnih mjesta ili plaćanje poreza. S druge strane, poduzeća ovise o zdravstvenom stanju radne snage, stabilnosti i prosperitetu zajednice u kojima rade. Zainteresirana su za znanje i vještine lokalne radne snage, a često su im i klijenti iz okruženja. Stoga je vrlo važan ugled poduzeća kao proizvođača i poslodavca, ali i aktera na lokalnoj sceni. Mnoga poduzeća su stoga uključena u život lokalne zajednice, pomažući u očuvanju okoliša, sponzoriranjem lokalnih sportskih klubova i kulturnih manifestacija, donacijama u humanitarne svrhe i sl. Na taj način raste i socijalni kapital.[9]

3.5.3 Zelena dimenzija

Posebna dimenzija je zaštita okoliša, podjela je vidljiva na sljedećoj slici:

Tablica 4. Komponente zaštite okoliša u okviru DOP-a

ZAŠTITA OKOLIŠA		
Zagađenje i zaštita	**Poslovni sektor**	**Promocija**
Onečišćavanje tla, vode, zraka, stvaranje i gomilanje otpada, stvaranje buke, mijenjanje izgleda okoliša. Sprječavanje onečišćenja, smanjenje šteta, povrat okoliša u stanje prije štete.	Smanjenje emisija plinova i kemikalija, redukcija količine proizvedenog otpada, racionalno korištenje neobnovljivih resursa, čuvanje vode, gospodarenje otpadom.	Svjetske organizacije (*WWF*, *Greenpeace*), domaći regulatori (*Zakon o zaštiti okoliša (80/13, 153/13, 78/15)*, ministarstva, agencije i Fond za zaštitu okoliša), civilne udruge.

Izvor: Pavić Rogošić L.;*Društveno odgovorno poslovanje* http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf (pristupano 04.08.2019.)

Sve više poduzeća djeluje tako da utječu na globalni okoliš. DOP obvezuje poduzeća na poslovanje u skladu s principima održivosti.

3.6 Korporativne društvene inicijative

Organizacijske aktivnosti povezane sa društvenom odgovornošću možemo svrstati u 6 najvažnijih inicijativa (Kotler,Lee,2009:33-35):

[9] Pavić Rogošić L.;*Društveno odgovorno poslovanje* http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf (pristupano 04.08.2019.)

- Promoviranje društvenih ciljeva – organizacija osigurava financijska sredstva, priloge u naturi ili druge svoje resurse kako bi se razvila svijest o nekom društvenom cilju, odnosno interes za njega.

- Korporativni društveni marketing – organizacija provodi kampanju u cilju promjene ponašanje kako bi se unaprijedili zdravlje, sigurnost, životna okolina ili blagostanje zajednice.

- Marketing povezan s društvenim ciljevima - organizacija se obvezuje da će određeni postotak od prihoda ostvarenog od prodaje proizvoda priložiti za određeni društveni cilj.

- Korporativna filantropija – organizacija neposredno daje priloge za neku dobrotvornu akciju, najčešće kao bespovratnu pomoć u gotovom novcu ili kroz donacije.

- Društveno koristan rad – organizacija potiče zaposlenike i svoje partnere da dobrovoljnim radom pomognu lokalne društvene organizacije i akcije.

- Društveno odgovorna poslovna praksa – organizacija po vlastitom nahođenju usvaja i primjenjuje poslovnu praksu koja podržava neki društveni cilj koji treba unaprijediti život u zajednici i zaštiti životnu okolinu.

4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U RH

Ključne smjernice u pitanjima društvene odgovornosti u Republici Hrvatskoj, punopravnoj članici Europske unije, formulirane su u dokumentu Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske. Održivi razvitak je razvitak koji zadovoljava potrebe današnjice, a pritom ne ugrožava potrebe budućih generacija. Održivi razvitak ostvaruje ravnotežu između zahtjeva za unapređivanjem kakvoće života (ekonomska sastavnica), za ostvarivanjem socijalne dobrobiti i mira za sve (socijalna sastavnica) te zahtjeva za očuvanjem sastavnica okoliša kao prirodnog dobra o kojima ovise i sadašnja i buduće generacije. Poštivanje načela demokracije, ravnopravnosti spolova, socijalne pravde i solidarnosti, zakonitosti, poštivanje prava čovjeka te očuvanje prirodnih dobara, kulturne baštine i čovjekova okoliša pridonose očuvanju Zemlje za održavanje života u svoj svojoj raznolikosti. Na taj se način održivi razvitak ostvaruje kroz

dinamično gospodarstvo s punom zaposlenošću, ekonomsku, socijalnu i teritorijalnu koheziju, visok stupanj obrazovanosti građana, visok stupanj zaštite zdravlja i očuvanje okoliša.[10]

U Hrvatskoj postoje različita udruženja koja se bave promicanjem DOP-a od kojih su poznatija:[11]

• Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (utemeljen 1997.)

• Zajednica za društveno odgovorno poslovanje (utemeljena 2005., djeluje u okviru Hrvatske gospodarske komore)

• UN Global Compact Local Network Republika Hrvatska (utemeljena 2007.)

• Nacionalna mreža za društveno odgovorno poslovanje (utemeljena 2010.).

Prvi relevantan trenutak u razvoju društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj vjerojatno je osnutak Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR), koji je na temelju potpisanog memoranduma o razumijevanju sa Svjetskim poslovnim savjetom za održivi razvoj (WBCSD) osnovan 1997. godine. Organizaciju je osnovalo 18 hrvatskih poduzeća koja su se ovim činom obvezala primjenjivati i promicati održivu praksu u svojem poslovanju s ciljem zaštite okoliša i postizanja održivog razvoja Republike Hrvatske. Započinjanjem procesa europskih integracija, 2001. godine i potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, kad je Hrvatska dobila status zemlje kandidatkinje u lipnju 2004., počinje jačanje interesa za prakse kakve promiče i europski politički i tržišno-ekonomski model. Značajan događaj zbio se krajem 2004. godine kada je održana Prva nacionalna konferencija o DOP-u Agenda 2005. Konferencija je okupila više od 120 istraživača i poduzetnika te je omogućila formuliranje zajedničkih prioriteta za razvijanje DOP-a u Hrvatskoj.[12]

Drugi važan dionik u razvoju hrvatskog društveno odgovornog poslovanja je zasigurno Zajednica za DOP Hrvatske gospodarske komore koja je započela s radom 2006. godine. Ciljevi Zajednice su podizanje znanja i svijesti o društveno odgovornom poslovanju u svim sektorima društva, promicanje kodeksa poslovne etike unutar poslovnih subjekata te

[10] Narodne novine *Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske* https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_03_30_658.html (pristupano 11.08.2019.)
[11] (Kundid, Ana *Društveno odgovorno poslovanje banaka u RH* https://hrcak.srce.hr/94159 (pristupano 11.08.2019.)
[12] Zaklada za poticanje partnerstva i razvoja civilnog društva http://www.filantropija.hr/dop/dop-u-hrvatskoj (pristupano 11.08.2019.)

organizacija sustavne edukacije i savjetovanja u svrhu unaprjeđenja i razmjene dobre prakse iz Hrvatske, EU i svijeta.[13]

Hrvatska gospodarska komora (HGK) i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR) provode natječaj Indeks DOP-a na godišnjoj razini, Indeks DOP-a je metodologija za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih tvrtki. Nastala je po uzoru na slične svjetske metodologije, a u prvom redu na Business in the Community CR Index.[14]

Global Compact Hrvatska još je jedan bitan dionik u razvoju društveno odgovornog poduzetništva u Hrvatskoj kao dio inicijative Ujedinjenih naroda (UN) za uvođenje društveno odgovornog poslovanja. Global Compact je strateška inicijativa koja se temelji na 10 osnovnih načela iz područja ljudskih prava, prava radnika, okoliša i borbe protiv korupcije. Lokalna mreža Global Compact Hrvatske osnovana je 2007. godine i broji preko 50 članica. Hrvatska mreža Global Compact strateški se usmjerila na pitanja okoliša i borbe protiv korupcije kojima se planira baviti kroz niz radionica i projekata. Posebna je inicijativa za promoviranje praksi zelenog ureda, ali potiču se i druge samoinicijativne akcije od strane članica ili potencijalnih članica.[15]

Stanje u hrvatskim poduzećima i društvu podložno je globalnim utjecajima i trendovima pa tako i konceptu društvene odgovornosti. Pregled Internet portala, literature i publikacija ukazuje na povoljno okruženje za razvoj DOP-a, kojeg predvode vodeća poslovna udruženja uz pomoć međunarodnih razvojnih agencija. Zainteresirana poduzeća imaju pristup nekolicini internetskih portala te se mogu uključiti u edukativne module o DOP-u. U cilju povećanja razine osviještenosti o važnosti DOP-a pokrenuti su i određeni projekti, koji su se kroz sustave nagrađivanja pokazali relativno uspješnima, budući da iz godine u godinu raste broj prijava u kategoriji društveno odgovornih poduzeća. Prakse DOP-a u Hrvatskoj dobro su razvijene i učestalije na područjima kao što su kvaliteta i sigurnost radnog mjesta, zadovoljstvo potrošača, zaštita okoliša, ulaganje i partnerstvo u zajednici, a manje učestale u područjima kao što su korporacijsko upravljanje, integriranje DOP-a u procjenu rizika i razvoj poslovne strategije, upravljanje dobavljačkim lancem i društveno odgovorno ulaganje. Zapravo poduzeća u Hrvatskoj imaju naznake DOP-a, ali u isto vrijeme nemaju sustavnu

[13] Zaklada za poticanje partnerstva i razvoja civilnog društva http://www.filantropija.hr/dop/dop-u-hrvatskoj (pristupano 11.08.2019.)
[14] Hrvatska gospodarska komora https://dop.hgk.hr/ (pristupano 11.08.2019.)
[15] Zaklada za poticanje partnerstva i razvoja civilnog društva http://www.filantropija.hr/dop/dop-u-hrvatskoj (pristupano 11.08.2019.)

strategiju na kojoj bi bazirali takav način poslovanja. Često se fokusiraju na samo jedan segment društvene odgovornosti, zaboravljajući svu kompleksnost spomenutog koncepta. [16]

5. PRIMJERI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

5.1 Raiffeisenbank Austria - RBA

Društvena odgovornost poslovna je strategija budućnosti, koja osim na financijskom uspjehu, počiva na dobrobiti zajednice. U RBA smatraju da je njihova dužnost koristiti svoje ljudske i materijalne resurse, ne samo za vlastiti uspjeh, već i za društvenu dobrobit, napredak i poboljšanje kvalitete života u zajednici, jer o tome ovisi i njihov uspjeh i rast. Dužnost im je učiniti zaposlenike, klijente i sugrađane zadovoljnima, dok potrebe društva vide kao prilike da podrže projekte čije vrijednosti dijele.[17]

Stvaranje održive vrijednosti i društveno odgovorno poslovanje utkano je u etički kodeks RBI grupe, te svako postupanje svakog djelatnika mora biti temeljeno na tim vrijednostima.

Organizacija je predana širem tumačenju održivosti, imajući u vidu dugoročan financijski i socijalni učinak svojih aktivnosti, kao i njihov učinak na okoliš. To je odraz temeljnih vrijednosti i jača sposobnost pružanja izvrsnih proizvoda i usluga klijentima. Obveza prema društvu se zasniva na dobrom korporativnom upravljanju i globalnim normama (uključujući Globalni sporazum Ujedinjenih naroda za odgovorno poslovanje, UNGC) koje se primjenjuju na odgovorne poslovne prakse, aktivno upravljanje operacijama, pomno upravljanje rizicima i poslovanje pažnjom dobrog stručnjaka. Organizacija je predana održavanju i trajnom unaprjeđenju sustava učinkovitih unutarnjih kontrola i upravljanja rizicima. Uspostavljen je primjeren plan kontinuiteta poslovanja. Sa svim skupinama dionika komunicira se i djeluje istinito i pošteno. U zapošljavanju se organizacija vodi praksom pravednog zapošljavanja , Poštuju zakone, propise i pravila zemalja u kojima posluju te se pridržavaju međunarodnih normi u vezi s ljudskim pravima, slobodom udruživanja, jednakim mogućnostima zapošljavanja, kao i zabranom prisilnog i obveznog rada te rada djece. Unutar RBA nema

[16] Vrdoljak Raguž, I.;Hazdovac,K. *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa* https://hrcak.srce.hr/file/192047

[17] Raiffeisenbank Austria d.d. https://www.rba.hr/drustveno-odgovorno-poslovanje (pristupano 05.08.2019.)

opravdanja za bilo koji oblik uznemiravanja, diskriminacije i zaštita zdravlja i sigurnosti je na najvišoj razini.[18]

Strategija održivosti nalaže organizaciji postupanje kao „odgovornoga bankara“, „pravičnoga partnera“ i „angažiranoga građanina“. Stoga Banka nastoji ostvariti dugoročnu profitabilnost u poslovanju, ali pritom izbjegava nanošenje štete, između ostaloga, društvu i okolišu. U poslovanju se postupa s pažnjom i uz primjenu internih politika kojih se djelatnici moraju pridržavati a tiču se osjetljivih poslovnih aktivnosti (osobito, ali ne samo iskorištavanja nuklearne energije, ugljena, proizvodnje vojnih sredstava i tehnologija, igara na sreću). Čine sve kako ni izravno ni neizravno ne bi financirali nikakve transakcije, projekte ni stranke i surađivali s bilo kojim poslovnim partnerom (uključujući klijente, pružatelje usluga i dobavljače) koji ne poštuju standarde za zaštitu ljudskih prava ili za koje se sumnja da ih krši. Nastoje ne sudjelovati u poslovnim aktivnostima u kojima su proizvodi namijenjeni suzbijanju prosvjeda, političkih nemira ili kakvim drugim kršenjima ljudskih prava. Navedeno se osobito odnosi na zemlje u kojima se odvijaju ili očekuju politički nemiri, oružani sukobi ili drugi oblici kršenja ljudskih prava. Stalo im je do okoliša i stoga paze kako na njega utječu njihove poslovne aktivnosti. Daju prednost poslovanju s tehnologijama koje ga ne onečišćuju te i dobavljače odabiru uzimajući u obzir ekološku ravnotežu i mjerenja povezana s njom. Trude se da svojim poslovanjem upravljaju kako bi bilo sigurno, svodeći negativan utjecaj na okoliš na najmanju moguću mjeru te smanjujući emisiju ugljičnog dioksida. Očekuju da se dobavljači i pružatelji usluga pridržavaju tih standarda. Nastoje poslovati s poduzećima koja pridonose održivosti. Financiranje ili bilo kakvo sudjelovanje u transakcijama i/ili projektima uz rizik dugotrajnih štetnih posljedica za okoliš (na primjer, ugrožavanje prašuma, onečišćenje tla, zraka ili voda) nisu u skladu s njihovim poslovnim ponašanjem. Djelatnici kojih se to tiče prilikom donošenja svake odluke o transakcijama ili projektima – osobito onih koje organizacija financira – moraju razmotriti moguće nepovoljne utjecaje na okoliš i povezane rizike nanošenja štete ugledu RBI Grupe. Organizacija je svjesna svoje uloge u društvu. Žele pridonijeti razvoju društva nabolje i izvan svojih poslovnih aktivnosti te poduzeti mjere/djelovati u skladu s mogućnostima. Neprofitne i humanitarne organizacije podržavaju u skladu s politikom donacija i sponzorstva. Međutim, donacije u humanitarne svrhe ne smiju se ni pod kojim okolnostima koristiti kao uvjet ili način utjecanja na

[18]RaiffeisenbankAustria d.d. https://www.rbinternational.com/eBusiness/services/resources/media/826124957350877869-826099278278263040_866476284887284514-1303192993845006931-1-1-NA.pdf (pristupano 05.08.2019.)

odlučivanje ni na javne dužnosnike. Potiču djelatnike da kao volonteri sudjeluju u programima korporativnoga dobrovoljnog rada.[19]

Djelatnicima RBA omogućeni su redoviti sistematski pregledi, potiče ih se na daljnje školovanje sufinanciranjem troškova, uvode se razne edukacije za osobni razvoj, npr. učenje stranog jezika, antistresne radionice, online edukacije putem sustava za učenje i sl. Postoje razni sistemi nagrađivanja djelatnika za njihov rad, interni natječaji za promjenu radnog mjesta i napredovanje. Povoljnije su im naknade za određene proizvode banke, uvode se različite sportske aktivnosti, npr. pilates na radnom mjestu, poticanje odlaska biciklom na posao, sudjelovanje u bankarskim igrama. Uvodi se mogućnost rada od kuće na određenim radnim mjestima, uređuje se poslovni prostor sa dijelovima za opuštanje djelatnika i sl.

- RBA – poslodavac partner

Raiffeisenbank Austria d.d. (RBA) četvrti je put nagrađena prestižnim certifikatom Poslodavac Partner koji se dodjeljuje organizacijama za kvalitetu procesa upravljanja ljudskim resursima. Pomak se vidi u nastavku revitalizacije sustava upravljanja radnom uspješnošću i uvođenju novih specifikacija radnih mjesta te u dodatnim ulaganjima u edukacije zaposlenika što je posebno zahtjevno uz provođenje procesa digitalizacije, transformacije procesa i kreiranja agilnih timova. RBA kontinuirano radi na povećanju broja sati usavršavanja i ulaganja u zaposlenike i osigurava dostupnost edukacija svim zaposlenicima u svrhu povećavanja kompetencija svojih zaposlenika. RBA je zadržala odlične prakse u području odnosa prema zaposlenicima kroz razrađene programe brige za zaposlenike, kvalitetno postavljene programe koji potiču davanje sugestija, te različite oblike dostupnih fleksibilnih radnih angažmana.[20]

- Mala akademija financija

Sa svrhom osnaživanja financijske pismenosti u Republici Hrvatskoj, pokrenut je projekt „Mala akademija financija“, koja je za cilj imala potaknuti djecu na štednju za budućnost i mirovinu, ali i naučiti ih kako odgovorno raspolagati svojim novcem. Svrha projekta je isticanje važnosti štednje za budućnost i mirovinu među djecom osnovnoškolske dobi. Financijska pismenost, odgovorno raspolaganje, danas džeparcem, a sutra kućnim budžetom,

[19] RaiffeisenbankAustria d.d. https://www.rbinternational.com/eBusiness/services/resources/media/826124957350877869-826099278278263040_866476284887284514-1303192993845006931-1-1-NA.pdf (pristupano 05.08.2019.)
[20] Raiffeisenbank Austria d.d. https://www.rba.hr/-/rba-i-u-godini-tranzicije-nositelj-statusa-poslodavac-partner- (pristupano 05.08.2019.)

najviše od svega važnost štednje za budućnost, pojmovi su i vještine kojima su se djeca upoznala tijekom projekta. upoznavali djecu tijekom projekta. Nešto više od 400 učenika iz 20 osnovnih škola iz 18 hrvatskih gradova sudjelovalo je u ovom projektu.[21]

- Women in Adria i RBA

RBA je prva na tržištu prepoznala važnost ženskog poduzetništva, te je prva banka u Hrvatskoj koja aktivno radi na poticanju i promoviranju žena poduzetnica koje žele ostvariti uspješnu karijeru na bilo kojem polju. Cilj mreže poduzetnica je inspirirati, informirati i povezati ih kroz razne aktivnosti i proizvode koje ova mreža nudi, a kako bi poduzetnice u svojem poslu bile još uspješnije, Women in Adria im je u suradnji s Raiffeisen bankom organizirala niz stručnih predavanja, te im približili teme iz prodaje, komunikacije te povlačenju novca iz fondova Europske unije.[22]

- Program "Progledaj. Probaj. Doživi" Zaklade Znanje

RBA se i ove godine uključila u program" Progledaj. Probaj. Doživi" Zaklade Znanje na djelu te otvorila vrata svojih poslovnica učenicima koji su željeli znati više o bankarskom svijetu. Cilj ovog programa je pružiti podršku učenicima prilikom donošenja njihove odluke o daljnjem školovanju, budućem radnom mjestu te karijernom putu. Tijekom travnja i svibnja, četiri učenika proveli su dvodnevnu praksu u RBA zagrebačkim poslovnicama (Vukovarska, Gundulićeva i Siget) te se upoznali s radom poslovnica, bankarskim sektorom i financijskom industrijom. Znanje na djelu, kao neprofitna organizacija, nudi programe koji se bave jazom između vještina stečenim kroz školovanje i onima potrebnim za poslovni sektor. Razvijeni u suradnji s lokalnim školskim i javnim ustanovama, vlastima i tvrtkama, programi Znanja na djelu dopiru do učenika i nastavnika na svim razinama školovanja. Učenicima nudi priliku za job-shadowing, kako bi iz prve ruke stekli iskustva o poslovnim procesima i poslovnoj svakodnevici s ciljem buđenja poduzetničke radoznalost i odgovornosti za razvoj vlastite karijere.[23]

- Suradnja sa Palčićima

Raiffeisenbank Austria d.d. (RBA) je sudjelovala u donaciji većeg iznosa za uređaj – monitor za praćenje funkcije mozga „Unique CFM“ – neonatologiji Klinike za ženske bolesti i porode

[21] Raiffeisenbank Austria d.d. https://www.rba.hr/-/zavrsnica-projekta-mala-akademija-financija- (pristupano 05.08.2019.)
[22] Raiffeisenbank Austria d.d. https://www.rba.hr/-/odrzana-konferencija-za-zene-poduzetnice-u-varazdinu (pristupano 05.08.2019.)
[23] Raiffeisenbank Austria d.d. https://www.rba.hr/-/cetiri-ucenika-odradila-dvodnevnu-praksu-u-rba-poslovnicama (pristupano 11.08.2019.)

KBC Zagreb u Petrovoj, u sklopu akcije „Palčić gore za Petrovu“ u organizaciji Kluba roditelja nedonoščadi Palčići.[24]

- Volontiranje

Djelatnici RBA često se volonterski angažiraju, npr. u suradnji s Udrugom Breza vodili su 50-ak starijih osoba iz Doma umirovljenika u Osijeku u kino, poslužili im kolače, prošetali s njima, slušajući njihove osvrte o Domu u kojem sada žive i njihovim životnim trenucima kojih se rado prisjećaju. Ovakvom akcijom dali su doprinos svojoj lokalnoj zajednici te promovirali solidarnost i brigu o drugima.[25] Također u sklopu tjedna Hrvatska volontira i Dana otvorenih vrata udruga, Udruga za rad s mladima Breza, u suradnji sa Školom za primijenjenu umjetnost i dizajn, nedavno je organizirala akciju pod nazivom POKRENI SVIJET, u kojoj su sudjelovali i volonteri RBA iz Osijeka. Riječ je o akciji u kojoj su mladi iz osječkih srednjih škola zajedno s volonterima i djelatnicima Breze tematski oslikali 12 klupa na osječkom šetalištu.[26]

U RBA u svakodnevnom radu brinu o okolišu, ekološki zbrinjavaju papir, toner, elektronički otpad. Ističu klijentima da je bolje da primaju izvatke po raznim proizvodima elektronski na e-mail ili da ih provjere putem internetskog bankarstva.U poslovnicama se većina papirologije ne printa i ne potpisuje već se također elektronski potpisuje itd.

- Projekt Nextbike i RBA

U skladu sa svojom politikom društveno odgovorno poslovanja RBA već pet godina surađuje sa Nextbike-om na sustavu javnih bicikala koji je prvi i najveći ovakav sustav u regiji. U Zadru gdje je građanima i turistima na raspolaganju 25 bicikala. S obzirom da je bicikl ekološki najprihvatljiviji oblik transporta, Raiffeisen Banka je odlučila podržati nastavak ovog projekta i u Zagrebu. Odluka o nastavku suradnje u gradu Zagrebu bila je očekivana s obzirom da projekt poput Nextbike-a potiče i promovira pozitivan društveni utjecaj, očuvanje okoliša te aktivan i zdrav način života.[27]

- Projekt RokOtok

[24] Raiffeisenbank Austria d.d. https://www.rba.hr/-/rba-donirala-unique-cfm-monitor-kbc-u-petrova (pristupano 11.08.2019.)
[25] Raiffeisenbank Austria d.d. https://www.rba.hr/-/briga-za-lokalnu-zajednicu-rba-djelatnika-u-osijeku (pristupano 11.08.2019.)
[26] Raiffeisenbank Austria d.d. https://www.rba.hr/-/rba-volonteri-u-akciji-pokreni-svijet (pristupano 11.08.2019.)
[27] Raiffeisenbank Austria d.d. https://www.rba.hr/-/raiffeisen-banka-i-nextbike-nastavljaju-suradnju-i-u-zagrebu (pristupano 05.08.2019.)

Projekt RokOtok je osmislio novinar i bloger Domagoj Jakopović, popularni RibaFish u spomen na pokojnog sina Roka s kojim je želio posjetili sve naše otoke. Ideju nisu uspjeli ostvariti tijekom dječakova života, pa je Ribafish odlučio projekt završiti tijekom sljedeće tri godine plivanjem i povezivanjem svih 50 naseljenih hrvatskih otoka. Projekt nastoji podići svijest o važnosti vremena koje roditelji, kroz sport i učenje provode s djecom te razvijati i poticati dječju radoznalost i istraživački duh. Upravo kroz svoje aktivnosti, RibaFish planira djecu učiti o kulturnoj i prirodnoj baštini svakog otoka kojeg posjeti. Dodatno, kroz posebno pripremljene ekološke radionice RibaFish će ukazati na važnost očuvanja okoliša, s posebnim naglaskom na ekološko zbrinjavanje otpada. Ovog ljeta RibaFish će preplivat 92 kilometra i obići 17 jadranskih otoka s ciljem spajanja roditelja i djece, promicanja kulturne baštine hrvatskih otoka, ekološkog osvještavanja te buđenja avanturističkog duha i poticanja želje za putovanjima.S obzirom na usmjerenost prema društveno odgovornom poslovanju RBA banka prepoznala je RokOtok kao projekt koji promiče vrijednosti zaštite okoliša te podiže razinu kvalitete života u lokalnoj zajednici.[28]

5.2 Drogerie markt d.d. - DM

Odnos DM– drogerie markta prema zaposlenicima nije nepoznat. Nije tajna da mnogo ljudi pokušava pronaći svoje radno mjesto upravo u ovom poduzeću. Ne zbog lakog posla, jer svi koji su jednom kročili u dm - ovu prodavaonicu mogu primijetiti „multi – tasking radnike“, već zbog činjenice da je rad u ovom poduzeću cijenjen. Više godina za redom DM je prepoznat kao najposlodavac godine čime dokazuje svoju lidersku poziciju na tržištu rada. Osim redovnih plaća zaposlenika koje su iznad prosjeka u branši djelatnici dobivaju trinaestu i četrnaestu plaća uoči Božića i godišnjeg odmora. Prekovremene sate na poslu zaposlenik može zamijeniti za slobodne dane, a osim visokih primanja zaposlenici ostvaruju i mogućnost napredovanja i daljnjeg obrazovanja. Poduzeće izdaje i interni časopis „Podmornica“ putem kojeg komunicira s internom javnošću i prenosi svoju filozofiju. [29]

Djelatnici se u DM-u međusobno ophode jedni prema drugima s potpunim poštovanjem, a vrijednosti svakog čovjeka, neovisno o funkciji ili položaju, bezrezervno se prihvaćaju. Na taj način stvara se dm-kultura u kojoj se ogleda filozofija tvrtke. Njeguju pozitivno radno ozračje te imaju prostore za opuštanje, za odmor od svakodnevnih zadataka osmislili su i kreativne

[28] RaiffeisenbankAustria d.d.https://www.rba.hr/-/raiffeisen-banka-podrzala-projekt-rokotok (pristupano 05.08.2019.)
[29] Rajčević, Z.; Ferenac, V.; Srbić K.; https://hrcak.srce.hr/130277 (pristupano 11.08.2019.)

pauze tijekom kojih se djelatnici mogu okušati u raznim kvizovima, sportskim aktivnostima, igrama ili u rješavanju kreativnih zadataka. Timski duh razvijaju igrajući stolni nogomet i proslavljajući rođendane. Svake godine organiziraju obiteljski dan, slave Božić, obilježavaju maškare i bundevijadu. U druženja uključuju i članove obitelji – svi zajedno čine veliku dm obitelj. Pokrenuli su inicijativu „dm ..... jer tu živim zdravo“ kojom unapređuju zdravlje koristeći edukacije, masaže, fizioterapije i sl. Imaju raznoliku ponudu jela i besplatnog voća i pića u restoranu. Uveli su i dmBio meni. Cilj i želja dm-a kao društveno odgovornog poslodavca je osvijestiti i potaknuti djelatnike da usvoje zdrave navike. Više od polovice djelatnika volontira, poslodavac ih motivira dajući im slobodan dan. U dm-u je čovjek uvijek u središtu, bio on kupac ili djelatnik.(Tudor, 2016:144).

Povodom 20. obljetnice poslovanja u Hrvatskoj DM je odabrao 40 projekata koje će realizirati u sklopu inicijative "Jer sve smo to MI!". U 26 hrvatskih gradova i naselja zaživjet će društveno korisni projekti kojima će dm pružiti financijsku podršku, donirati proizvode, osigurati volontersku pomoć ili opremanje i uređenje prostora. Inicijativa "Jer sve smo to MI!" okupila je organizacije civilnog društva i ustanove koje svojim projektima pomažu zajednici i socijalno osjetljivim skupinama. U sklopu inicijative zdravstvene ustanove pacijentima će moći osigurati kvalitetniju skrb, a škole će svojim učenicima ponuditi prikladno okruženje za kvalitetnije obrazovanje i dodatne kulturne i edukativne sadržaje. Šest ekoloških projekata pobrinut će se za uređenje parkova i urbanih vrtova te za edukaciju o važnosti zaštite okoliša i prirode.[30]

- Program babybonus – prijatelj djece

Program babybonus pokrenut je početkom 2004. godine, a zamišljen je kao potpora obiteljima putem kojeg tijekom prvih godina djetetova život roditelji dobivaju korisne informacije o odrastanju djeteta, besplatne proizvode i znatne popuste. Za svaku prijavu roditelja u program babybonus DM je od 2007. do 2010. godine izdvajao 20,00 kuna, te je tako prikupljena sredstava donirao za potrebe rodilišta u Republici Hrvatskoj. 2008. vinkovačkom rodilištu donirali su 299.160,00 kuna, a 2009. Rodilištu Opće bolnice dr. Ivo Pedišić ,Sisak donirali su 335.700,00 kuna. [31]

[30] DM društvena odgovornost https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/drustvena_odgovornost/ (pristupano 11.08.2019.)
[31] DM društvena odgovornost https://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/drustvena_odgovornost/jedni_za_druge_zajedno/617856/jedni_za_druge_zajedno_babybonus.html (pristupano 11.08.2019.)

- Tu ljubav znači više

Društveno-odgovornim projektom "Tu ljubav znači više", 2011. godine DM je donirao uređaj vrijedan 1,8 milijuna kuna kojim će se po prvi put, već kod novorođenčadi, moći otkriti više od trideset nasljednih bolesti. Kako bi se čim prije prikupila potrebna sredstva, tijekom siječnja i veljače 2011. godine u finalnoj fazi inicijative projektu su se pridružili partner Pampers i medijski pokrovitelj Doma TV te je od svake kupnje bilo kojih pelena Babylove ili Pampers u DM-u izdvojeno 10,00 kuna upravo u tu svrhu, a samu inicijativu dodatno je podržalo Ministarstvo zdravstva i socijalne skrbi te Hrvatsko pedijatrijsko društvo. [32]

- Prekrižimo rak vrata maternice

Zdravstveno – humanitarnu kampanju „Prekrižimo rak vrata maternice i dojke" DM je pokrenuo 2008. godine na način da se u svim DM prodavaonica potpisivala peticija potpore organiziranim ginekološkim pregledima u borbi protiv raka vrata maternice. U samo jednom danu prikupljeno je 28.122 potpisa te se Hrvatska tako našla na prvom mjestu između 44 europske države u kojima istu peticiju provodi Europska udruga za borbu protiv raka vrata maternice uz podršku Međunarodne unije protiv raka. Tijekom kampanje „Sve za nju" 2008. godine DM-ovi su kupci izdvajali po kunu za vrećice, kupovali ulaznice za humanitarni koncert, tijekom koncerta zvali humanitarni broj i tako stvorili donaciju vrijednu 1.150.000 kuna za osnivanje Centra za psihološku pomoć ženama oboljelim od raka. Glas o uspješnosti kampanje daleko se čuo pa je DM-u siječnju 2010. godine u Bruxellesu preuzeo prestižnu nagradu Europskog parlamenta „Pearl of Wisdom Cervical Cancer Award" koja im je dodijeljena za najučinkovitiju europsku kampanju za promicanje borbe protiv raka vrata maternice u 2008./2009. Kampanja je i danas aktivna.[33]

- Zaštiti se…. i neka cijeli ovaj svijet još sja u suncu "

DM je pokrenuo prvi put u svibnju 2010. godine s ciljem educiranja šire javnosti, prvenstveno roditelja i odgojitelja o opasnostima zbog nepromišljenog ponašanja na suncu i o pravilnim načinima zaštite od štetnih UV-zraka. Prema podacima Svjetske zdravstvene organizacije (WHO), dva do tri milijuna ljudi godišnje oboli od nekog oblika zloćudnog tumora kože, od toga 160.000 od gotovo najzloćudnijeg među njima - malignog melanoma od kojeg godišnje

[32]DM društvena odgovornost https://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/drustvena_odgovornost/jedni_za_druge_zajedno/617856/jedni_za_druge_zajedno_babybonus.html (pristupano 11.08.2019.)
[33] DM društvena odgovornost https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/drustvena_odgovornost/617796/sve_za_nju.html (pristupano 11.08.2019.)

umire 41.000 oboljelih. Kampanja se provodila tako što su kupci tijekom ljetnih mjeseci u zamjenu za 25 bodova s active beauty kartice ostvarili 25% popusta na jedan proizvod za sunčanje, a 10 bodova sa svoje active beauty kartice mogli su zamijeniti za narukvicu-indikator UV-zračenja ili ljetnu torbu s UV-indikatorom. Zamijenjene bodove kupaca DM je donirao vrtićima u obliku paketa proizvoda za zaštitu od sunca jer je dječja koža najosjetljivija. [34]

S ciljem uzornog djelovanja i zaštite prirode DM neprestano pokreće niz ekoloških inicijativa s ciljem širenja snažne ekološke poruke budućim naraštajima. DM je od kada posluje u Hrvatskoj pokrenuo mnoštvo projekata. Npr. projekt edukacije šire javnosti o prednostima električnih vozila i senzibilizirati javnost o manjku infrastrukture potrebne za punjenje električnih vozila. Akcija pod nazivom „Tu čuvam prirodu“ osmišljena je kako bi se na što adekvatniji način zbrinule plastične vrećice i omogućila njihova reciklaža. Kupci su trebali donijeti vrećice u bilo koju prodavaonicu DM-a, a DM je osigurao njihov daljnji put prema ekološkom zbrinjavanju. U samo četiri tjedna kupci su predali 10 tona plastičnih vrećica, a DM u svojoj ponudi nakon toga nudi reciklirane plastične vrećice. Sakupljali su i reciklirali papir u sklopu akcije Zeleni korak i nagrađivali osnovne škole koje su sakupile najviše starog papira (sudjelovao je 30.000 osnovnoškolaca). Organizirali su i dm H2O turneja koja je posjetila Šibenik, Karlovac, Osijek i Varaždin gdje je, zabavno-edukativnim sadržajima, promovirala važnost očuvanja vodenih bogatstava. Posjetitelji su uz pomoć pokretnog laboratorija Hrvatskih voda mogli saznati nešto više o sastavu i kvaliteti vode. Organizirali su i Volontersku akciju „Očistimo hrvatske vode zajedno“, gdje su djelatnici dm-a čistili vode diljem Hrvatske.[35]

5.3 Hrvatska elektroprivreda - HEP

U HEP-ovom Izvješću o održivosti prikazani su potencijali doprinosa HEP grupe ostvarenju pojedinih ciljeva održivog razvoja UN-a .[36]

Ciljevi na kojima HEP treba raditi vidljivi su na sljedećoj slici:

[34] DM društvena odgovornost https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/drustvena_odgovornost/617802/zastiti_se.html (pristupano 11.08.2019.)
[35] DM društvena odgovornost https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/drustvena_odgovornost/ekologija/
[36] HEP Izvješće o održivosti http://www.hep.hr/UserDocsImages/dokumenti/Izvjesce%20o%20odrzivosti/HEP_Izvjesce_o_odrzivosti_2017.pdf (pristupano 11.08.2019.)



Slika 7. Mogućnosti djelovanja HEP-a u ciljevima DOP-a[37]

Prikazani su ciljevi na kojima HEP treba raditi: na pristupačnoj energiji iz svih izvora. Omogućiti cjenovno prihvatljive, pouzdane i moderne energetske usluge Znatno povećati udio energije iz održivih izvora. Ulagati u istraživanje i razvoj tehnologija. Proširiti infrastrukturu koja treba biti kvalitetna, pouzdana, održiva. Ostvariti održivo upravljanje i učinkovito korištenje prirodnih resursa. Uvoditi održive prakse i integrirati informacije o održivosti u izvještajne cikluse Poticati održivu praksu u javnoj nabavi. Postići više razine ekonomske produktivnosti diversifikacijom, tehnološkim napretkom i inovacijama. Postići potpuno i produktivno zapošljavanje i pristojan rad za sve žene i muškarce, uključujući i mlade osobe te osobe s invaliditetom, te podjednaku plaću za rad jednake vrijednosti. Štititi

[37] HEP Izvješće o održivosti
http://www.hep.hr/UserDocsImages/dokumenti/Izvjesce%20o%20odrzivosti/HEP_Izvjesce_o_odrzivosti_2017.pdf
(pristupano 11.08.2019.)

radna prava i promicati sigurnu radnu sredinu. Jačati otpornost i sposobnost prilagodbe za klimatske nepogode i prirodne katastrofe. Jačati obrazovanje, dizati svijest te jačati ljudske i organizacijske sposobnosti za umanjenje učinaka klimatskih promjena. [38]

Strateški cilj organizacije je ulaganje u hidroelektrane i ostale obnovljive izvore energije. Dugoročna strategija razvoja ljudskih potencijala HEP grupe za razdoblje 2017.–2030. definira ključne strateške ciljeve, prioritete i mjere za poticanje razvoja ljudskih potencijala i zapošljavanja u HEP grupi. Strategija obuhvaća procese upravljanja ljudskim potencijalima optimalnim definiranjem potreba za novim zapošljavanjem, ubrzani proces selekcije kandidata zbog odabira najboljih kandidata i potrebu za cjeloživotnim obrazovanjem radnika zbog razvoja specijalističkih znanja i vještina. U strategiji su navedeni i ciljevi povećanja razine zadovoljstva radnika, razvoj i provedba sustava mjerenja učinkovitosti radnika, te povećanje razine motivacije radnika uvođenjem sustava nagrađivanja radnika temeljenog na ostvarenom učinku. Praćenje zadovoljstva radnika uvedeno je 2017. i redovno će se održavati svake godine. [39]

Projekt 3Smart (Smart Building-Smart GridSmart City) usmjeren je na osiguranje tehnološkog i zakonodavnog okvira za cjelovito gospodarenje energijom u zgradama, distribucijskim mrežama i glavnim infrastrukturama gradova u dunavskoj regiji. U suradnji s Fakultetom elektrotehnike i računarstva kao vodećim te brojnim drugim partnerima, HEP radi na projektu čiji je cilj omogućiti modularno upravljanje energijom između zgrada i distribucijske mreže kroz alat Platforma u zgradama, mrežama i infrastrukturi. Projekt se sufinancira iz fondova Europske unije kroz Transnacionalni dunavski program u iznosu od 85 posto. Kao dio ovog projekta, početkom ožujka 2018. u HEP-ovu staru upravnu zgradu u Ulici grada Vukovara 37 u Zagrebu ugrađena je baterijska pohrana, kapaciteta 32 kWh te pretvarača snage 10 kW, a ubrzo nakon toga počeli su radovi na uvođenju novog Centralnog nadzornog upravljačkog sustava.[40]

HEP je do kraja 2018. u Hrvatskoj postavio i pustio u pogon više od 50 javnih ELEN punionica u suradnji s gradovima i zainteresiranim partnerima. Osim suradnje s gradovima i postavljanja javne infrastrukture dostupne građanima, HEP intenzivno radi i na rješavanju

[38] HEP Izvješće o održivosti
http://www.hep.hr/UserDocsImages/dokumenti/Izvjesce%20o%20odrzivosti/HEP_Izvjesce_o_odrzivosti_2017.pdf
(pristupano 11.08.2019.)
[39] HEP Izvješće o održivosti
http://www.hep.hr/UserDocsImages/dokumenti/Izvjesce%20o%20odrzivosti/HEP_Izvjesce_o_odrzivosti_2017.pdf
(pristupano 11.08.2019.)
[40]HEP Izvješće o održivosti
http://www.hep.hr/UserDocsImages/dokumenti/Izvjesce%20o%20odrzivosti/HEP_Izvjesce_o_odrzivosti_2018.pdf

međugradskog prometa. Na autocestama i cestama interaglomeracije planira se postavljanje mreže brzih i ultrabrzih punionica, a te aktivnosti već se sufinanciraju kroz EU fondove. Tijekom 2019. planirano je znatno dinamičnije širenje mreže javno dostupne infrastrukture na TEN-T koridoru sukladno finaliziranim pripremnim aktivnostima, a veliki fokus stavljen je na realizaciju multi-standardnih AC/DC punionica na glavnim cestama i autocestama.[41]

HEP je obvezan planirati i graditi energetsku infrastrukturu koja sprječava i umanjuje rizik od stradavanja ptica koje obitavaju na područjima ekološke mreže i pripadajuće vrste za koja su ta područje definirana. Mjerama je ukupno obuhvaćeno 17 vrsta ptica koje se nalaze na Crvenom popisu ugroženih (npr. čigre, bijele rode itd.). Uz prirodna bogatstva, kulturna je baština hrvatska najvrjednija imovina. Sa željom da očuva, podupre i oživi kulturnu scenu u Hrvatskoj, HEP podupire projekte iz područja umjetnosti i kulture, ali i projekte očuvanja tradicije i baštine. Upravo o tom djelovanju govori kampanja „Ponosno svjetlo hrvatske kulture“ koja je krajem 2018. privukla pažnju hrvatske javnosti. U kampanji se tako pojavljuju opera, balet i orkestar Hrvatskog narodnog kazališta, predstavnik Viteškog alkarskog društva iz Sinja, ansambl Lado, mješovita klapa Elektrodalmacija te znamenitosti i manifestacije poput Lepoglavske čipke, Festivala dalmatinskih klapa u Omišu, Hvarskog kazališta, Vinkovačkih jeseni i Dubrovačkih igara. Isto tako HEP podupire Hrvatski centar za razminiravanje i otpisuje dug određenim fizičkim osobama.[42]

[41] HEP Izvješće o održivosti
http://www.hep.hr/UserDocsImages/dokumenti/Izvjesce%20o%20odrzivosti/HEP_Izvjesce_o_odrzivosti_2018.pdf
[42] [42] HEP Izvješće o održivosti
http://www.hep.hr/UserDocsImages/dokumenti/Izvjesce%20o%20odrzivosti/HEP_Izvjesce_o_odrzivosti_2018.pdf

6. ZAKLJUČAK

U današnje doba, doba globalizacije i stalnih promjena, kada se želi sve i odmah, nije lako poslovati i ispuniti ciljeve organizacije, opstati na tržištu i biti konkurentan. Uspjeh danas ovisi najviše o ljudima unutar organizacije, menadžeri trebaju poticati ljude na cjeloživotno učenje i razvoj, organizacija treba biti spremna na promjene, proaktivno djelovanje i biti „korak ispred“ konkurencije. Jedan od najvećih izazova za menadžera danas je kako voditi organizaciju prema rastu i profitu, ali pri tome misliti i na društvo u cjelini, te ostati moralan i etičan. I to ne samo zato da ispuni zakonske norme, nego zato što to želi.

Sve više imamo primjera društveno odgovornog poslovanja i u kompanijama u Republici Hrvatskoj. Briga za širu društvenu zajednicu, očuvanje baštine, okoliša i briga za zaposlenike čine razliku od poduzeća do poduzeća. Veće organizacije objavljuju više podataka i godišnja izvješća na svojim web stranicama i provode čitav niz održivih projekata dok kod malih poduzeća još nije u cijelosti saživio takav oblik poslovanja. Općenito pojam društveno odgovornog poslovanja je nedovoljno poznat u Hrvatskoj, većina ljudi zapravo niti ne zna sve što obuhvaća navedeni pojam, najčešće je prva asocijacija briga o okolišu. Na neki način to i čudi jer inače pokazujemo kao društvo da smo socijalno osjetljivi, što je vidljivo kroz razne humanitarne akcije gdje je odaziv uvijek izrazito velik.

Potrebna je veća aktivnost svih, od pojedinca, poduzeća pa do medija i države kako bi se što više aktivirali i bili odgovorni i lojalni prema društvu, to je naša obveza i odgovornost. Svi mi se trebamo mijenjati, brinuti i rješavati potrebe suvremenog društva.

7. LITERATURA

KNJIGE:

1. Bahtijarević Šiber F.; Sikavica P.; Pološki Vokić N.; (2008). *Suvremeni menadžment* Školska knjiga Zagreb
2. Bahtijarević Šiber F.; Sikavica P.; Pološki Vokić N.; (2008). *Temelji menadžmenta* Školska knjiga Zagreb
3. Buble, M.;(2000). *Menadžment,* Ekonomski fakultet Split
4. Buble, M.;(2006). *Osnove menadžmenta* Sinergija nakladništvo Zagreb
5. Jurina M.; (2011). *Organizacija i menadžment* Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelić Zaprešić
6. Kotler P.; Lee N.; (2009). *Društveno odgovorno poslovanje* M.E.P. d.o.o. Zagreb
7. Tafra Vlahović M.;(2011). *Održivo poslovanje,* Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelić Zaprešić
8. Tudor G.; (2016.) *Učinkovit menadžer* (autor članka: Odak, Nataša, menadžerica razvoja ljudskih resursa) M.E.P. d.o.o. Zagreb
9. Weihrich,H.;Koontz,H. (1994) *Menadžment* MATE Zagreb

INTERNETSKI IZVORI:

1. Bankofinfo by Rasel (2015). http://bankofinfo.com/5-ps-of-strategic-human-resource-management/ (pristupano 28.06.2019.)
2. Bićo Car, M.; *Održivi razvoj i promjene u vođenju savremenog poslovanja*: https://hrcak.srce.hr/149677 (pristupano 04.08.2019.)
3. DM https://www.dm-drogeriemarkt.hr/ (pristupano 11.08.2019.)
4. Gotal, Maja. *Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama.* https://hrcak.srce.hr/file/220751 (pristupano 23.07.2019.)
5. HEP *Izvješće o održivosti* http://www.hep.hr/UserDocsImages/dokumenti/Izvjesce%20o%20odrzivosti/HEP_Izvjesce_o_odrzivosti_2017.pdf (pristupano 11.08.2019.)
6. Hrvatska gospodarska komora https://dop.hgk.hr/ (pristupano 11.08.2019.)
7. Kuka E. (2011). *Menadžment ljudskih resursa*. https://hrcak.srce.hr/file/113566 (pristupano 11.08.2019.)

8. Lacković Vincek Z.; Dvorski S.; Novak E.; *Usporedba društveno odgovornog poslovanja u proizvodnim i uslužnim poduzećima RH.* https://hrcak.srce.hr/file/272200 (pristupano 04.08.2019.)

9. Legčević, Jelena. *Menadžment.* https://www.pravos.unios.hr/download/predavanje-1-uvodno-26032014.pdf (pristupano 12.05.2019.)

10. Mateljak Ž.; Dulčić Ž.; Ljoljić Z;(2018). *Utjecaj primijenjenih tipova organizacijskih struktura na efukasnost poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-Dalmatinske Županije.* https://hrcak.srce.hr/202207 (pristupano 27.06.2019.)

11. Narodne novine *Strategija održivog razvitka Republike Hrvatske* https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_03_30_658.html (pristupano 11.08.2019.)

12. Pavić Rogošić L.;*Društveno odgovorno poslovanje* http://www.odraz.hr/media/21845/dop.pdf (pristupano 04.08.2019.)

13. Raiffeisenbank Austria d.d. https://www.rba.hr/ (pristupano 05.08.2019.)

14. Rajčević, Z.; Ferenac, V.; Srbić K.; https://hrcak.srce.hr/130277 (pristupano 11.08.2019.)

15. Trstenjak, Mirjana; Kukovec,Daria. *Osnove menadžmenta.* https://www.mev.hr/wp-content/uploads/2019/01/Osnove-menad%C5%BEmenta-1.-dio.pdf (pristupano 23.06.2019.)

16. Zaklada za poticanje partnerstva i razvoja civilnog društva http://www.filantropija.hr/dop/dop-u-hrvatskoj (pristupano 11.08.2019.)

17. Vrdoljak Raguž, I.;Hazdovac,K. *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa* https://hrcak.srce.hr/file/192047

8. POPIS TABLICA I SLIKA

Tablica 1. Vrste kontrole 17

Tablica 2 Komponente interne dimenzije DOP-a 23

Tablica 3. Komponente eksterne dimenzije DOP-a 24

Tablica 4. Komponente zaštite okoliša u okviru DOP-a 25

Slika 1. Ključni aspekti menadžmentskog procesa 2

Slika 2. Organizacijska piramida 5

Slika 3. Odnos menadžerskih vještina i razina menadžmenta 7

Slika 4. Razine planiranja 10

Slika 5. „5 – P Model“.....14

Slika 6. Piramida društvene odgovornosti 21

Slika 7. Mogućnosti djelovanja HEP-a u ciljevima DOP-a.....38